ERWAN DEVEZE

TOUTE-PUISSANCE
HYPERSTRESS
ISOLEMENT

LE POUVOIR REND-IL FOU ?

ENQUÊTE AU CŒUR DU CERVEAU DE NOS DIRIGEANTS

LAROUSSE

Aux hommes et aux femmes de pouvoir, de cœur et de conviction

Introduction

Nous sommes le 23 février 2008 lors de l'inauguration du Salon de l'agriculture par le président de la République Nicolas Sarkozy. Alors que ce dernier fend une foule compacte en serrant frénétiquement des mains et en distribuant sur un mode automatique des « bonjour », « merci », et « comment ça va ? », un homme sur son passage lui refuse sa poignée de main en l'interpellant de façon agressive et, reconnaissons-le, fort peu sympathique : « Ah non, touche-moi pas ! Tu me salis ! » Notre bouillant président de la République poursuit son chemin dans une ambiance électrique, puis se retourne et lâche, agacé, une réplique qui deviendra culte : « Eh bien casse-toi alors, pauv'con ! » La scène, filmée, fait immédiatement le tour des rédactions et des réseaux sociaux. La polémique s'emballe, beaucoup déplorant un manque de sang-froid incompatible avec sa fonction d'homme d'État. Cette saillie présidentielle, au fond très humaine, restera collée à la peau de Nicolas Sarkozy pendant toute la suite de sa carrière politique, tel le sparadrap du capitaine Haddock. Lui-même reconnaîtra plus tard dans un ouvrage autobiographique qu'il aurait mieux fait de ne pas répondre et qu'il avait, ce faisant, « abaissé la fonction présidentielle[1] ».

Dix ans plus tard, nous sommes le mardi 16 octobre 2018, il est 7 heures du matin. La scène se passe au domicile parisien du leader de La France insoumise, Jean-Luc Mélenchon, au beau milieu d'une perquisition menée par huit policiers. Le responsable politique, sorti de son lit, choisit en réaction de se filmer en direct avec son Smartphone. La tension est palpable, la colère de l'ex-candidat à la présidentielle s'autoalimente pour finir par se déverser sur le procureur menant l'opération de police : « Ne me touchez pas, Monsieur, vous n'avez pas le droit de me toucher […]. Personne ne me touche, ma personne est sacrée, je suis parlementaire. Et pour vous en convaincre et bien comprendre qui je suis [c'est alors qu'il attrape son

écharpe de député qu'il met autour de son cou], voilà c'est Mélenchon avec une écharpe tricolore. Je n'ai peur de personne ! » Un moment surréaliste diffusé en direct sur les réseaux sociaux, suivi par d'autres séquences tout au long de cette journée folle au siège de La France insoumise…

Ces deux scènes interpellent en suscitant, quelles que soient nos opinions politiques, un semblable sentiment de gêne et de malaise. Comment ces deux hommes de pouvoir si aguerris et rodés à la vie politique ont-ils pu sembler, l'espace d'un instant, perdre à ce point leurs nerfs et tout contact avec la réalité ? Stratégie de communication ? Difficile de le croire tant ces deux scènes les ont desservis sur le plan politique et personnel. Pure bêtise ? Ce serait là faire injure aux capacités intellectuelles éprouvées de ces deux hauts responsables politiques. Alors, comment expliquer de tels « pétages de plombs » en direct ?

Certainement faut-il aller chercher l'explication de ces deux incroyables ratés dans l'extrême tension pesant sur les épaules, ou plutôt sur le cerveau, de nos leaders. Car le pouvoir est incroyablement sollicitant pour un cerveau, le faisant osciller en permanence entre des états d'intense jouissance et d'immense souffrance. Toute-puissance, hyperstress, isolement social, hyperactivité, surcharge mentale, épuisement physique, etc., un cocktail explosif aussi euphorisant que maltraitant pour des neurones normalement constitués dont le cerveau ne ressort pas indemne ! Sans compter que, si le pouvoir se conquiert dans un premier temps puis s'exerce, il finit toujours, tôt ou tard, volontairement ou non, par se perdre. Et dans ce cas, très souvent, plus dure sera la chute. Ces différentes phases de conquête, d'exercice et d'abandon du pouvoir représentant autant de moments éprouvants d'ascenseur émotionnel et cognitif.

Notre ambition dans ce livre est de permettre une meilleure compréhension des comportements et attitudes de nos hommes et femmes de pouvoir en nous appuyant sur les découvertes les plus récentes en neurosciences et en psychologie. Cet ouvrage n'est ni à charge ou à décharge, n'accable, ni ne dédouane, ne bashe, ni n'exalte. Son propos n'est en aucun cas de faire le procès du pouvoir ou, pire, de propager un buzz malsain

autour de nos élites politiques, économiques ou médiatiques. Il y a suffisamment de bonnes âmes bien intentionnées dans notre pays pour faire ce travail qui ne sert ni la vérité ni la démocratie. Ce livre n'est pas davantage un livre d'opinion. Les exemples cités ne sont en aucune manière un soutien ou une critique à l'égard de qui que ce soit en particulier, mais sont utilisés pour illustrer de façon concrète les effets du pouvoir sur les pensées, les décisions et *in fine* les comportements de nos dirigeant(e)s. Ce livre vise à proposer des clés de compréhension les plus objectives possibles sur un monde, celui du pouvoir, aussi fascinant que mystérieux pour la plupart d'entre nous. Ainsi peut-être, votre regard sur ces leaders tantôt adulés, tantôt détestés, évoluera-t-il grâce à cet éclairage neuropsychologique.

Peut-être également que nos dirigeant(e)s, en lisant cet ouvrage, pourront trouver matière à réflexion sur leur conception et pratique du pouvoir. C'est là notre vœu le plus cher. Ce livre est en ce sens, et comme toujours lorsque l'on parle de pouvoir, éminemment politique au sens de la cité. C'est là l'une des missions inattendues et pourtant essentielles des neurosciences : celle de casser les stéréotypes, les préjugés et les postures, avec l'objectif d'aller vers une compréhension plus fine et juste de soi et de son rapport à l'autre. Un préalable indispensable à toute volonté de créer, ensemble, une société plus apaisée, constructive et solidaire, où le pouvoir se partagerait davantage par la conviction qu'il ne s'imposerait par la coercition.

C'est dans cet esprit de réflexion et d'ouverture sur le monde de demain que vous trouverez, en complément de l'analyse neuropsychologique du pouvoir, des portraits d'hommes et de femmes qui nous semblent, par leur expérience, leur singularité et leur sensibilité, avoir apporté quelque chose de nouveau. Ou, à défaut, avoir permis de soulever certaines contradictions de notre système qui sont au fond celles que nous portons tous. Revenant sur leur conception et exercice du pouvoir au travers de l'analyse de leurs parcours, ces portraits se nourrissent également, de façon plus personnelle et donc subjective, d'échanges que j'ai pu avoir avec certains d'entre eux dans le cadre de mes fonctions.

Enfin, les deux derniers chapitres seront consacrés à l'action et à ce que nos leaders peuvent concrètement mettre en place au quotidien pour vivre plus sereinement leur pratique du pouvoir et ainsi échapper à ses dangers potentiels. Les pistes, proposées par les neurosciences et la psychologie, sont nombreuses.

Puisse ce livre contribuer, à son humble niveau, à nous interroger sur les multiples et complexes dimensions du pouvoir, pour nous aider à nous rapprocher autour d'une vision partagée et humaniste. Nous avons de ce point de vue une véritable révolution personnelle et collective à opérer si nous ne voulons pas assister, impuissants et résignés, au processus de délabrement démocratique qui se joue actuellement. L'enjeu est énorme. Pour nous et plus encore pour nos enfants.

I. L'origine du pouvoir

« À tout être humain ont été concédées
deux qualités :
le pouvoir et le don.
Le pouvoir conduit l'homme à la rencontre
de son destin ;
le don l'oblige à partager avec les autres
ce qu'il y a de meilleur en lui. »

Paulo Coelho
Comme le fleuve qui coule (2006)

1. Le leadership : une affaire de génétique ?

Le leadership est-il affaire d'ADN ? Voilà une question qui n'a pas fini d'alimenter de nombreux débats parmi la communauté scientifique, politique, entrepreneuriale et philosophique. Existe-t-il un génotype spécifique qui ferait de nous naturellement des leaders et des dirigeants nés ? En clair, y a-t-il un gène du leadership ? À cette question fondamentale pour l'espèce humaine, une équipe de chercheurs de l'University College of London (UCL) a répondu, avec certes beaucoup de prudence, par l'affirmative en 2013 à l'occasion de la publication des résultats de leur étude dans la revue *The Leadership Quarterly*[1]. Pour arriver à cette conclusion, les chercheurs ont analysé des échantillons d'ADN de près de 4 000 personnes et ensuite tenté d'établir des corrélations entre leur patrimoine génétique et leur situation professionnelle et sociale. Résultat, un gène spécifique semblerait effectivement prédictif d'une meilleure capacité à diriger et à endosser des responsabilités managériales. Comme le confirmera Jan-Emmanuel de Neve, l'un des neuroscientifiques en charge de l'étude : « Nous avons identifié un génotype appelé RS4950 qui semble être lié à la transmission des capacités de leadership entre les générations. »

Ce qui n'est pas illogique en soi si on replace cette question dans un contexte plus global. Le cerveau humain a été configuré durant l'évolution dans un seul but : assurer sa survie. Pour ce faire, il s'est équipé d'un mécanisme aussi extraordinaire qu'infernal, source de nos immenses progrès, mais aussi de nos malheurs : le circuit cérébral de la récompense et du plaisir. Situé dans les profondeurs du cerveau, ce circuit, fonctionnant sur un mode très largement automatique et inconscient, actionne une pompe à dopamine pour nous inciter à reproduire des comportements directement liés à notre survie : manger, se reproduire, acquérir du pouvoir, faire un minimum d'efforts et collecter un maximum d'informations sur notre environnement. Des millions d'années plus tard, nous sommes toujours largement mués par ces mécanismes à la fois primaires et essentiels. La recherche de pouvoir est ainsi durablement inscrite dans nos gènes et nos circuits neuronaux. Elle a permis notre survie. Que cette réalité biologique se traduise de façon encore plus nette dans certaines lignées génétiques n'est pas surprenant en soi, tant nous n'avons pas tous à l'évidence la même appétence au pouvoir. Mais de là à surnommer le RS4950 « gène du leadership », comme cela a pu être abusivement le cas dans certains médias, il y a un pas que nous nous garderons bien de franchir.

Cette découverte très intéressante pose de nouveau l'éternelle question de l'inné et de l'acquis, entre déterminisme génétique et influence de l'environnement. Savants et philosophes se divisent depuis l'Antiquité sur cette question fondamentale et éminemment politique. Platon, Descartes, ou encore le neurologue Paul Broca penchant du côté des « innéistes » ; Aristote, Locke, Bacon ou Hume, pour ne citer qu'eux, considérant l'esprit comme *tabula rasa*, faisant de l'expérience sensible l'origine de toute connaissance valide et de tout plaisir esthétique. Une différence d'approche qui nous valut une passe d'armes intéressante lors de la campagne présidentielle de 2007 entre le candidat Sarkozy, partisan de la prééminence de la génétique, et certains intellectuels comme Michel Onfray qui lui rétorqua que nous sommes avant tout « façonnés, non par nos gènes, mais par les conditions familiales et sociohistoriques dans lesquelles nous évoluons[2] ».

Mais revenons à notre fameux gène RS4950. Pour étudier l'impact des gènes dans la survenue de maladies ou sur certains traits de caractère, les généticiens procèdent à des études de corrélation, en analysant les génomes de toutes les personnes ayant cette maladie ou présentant ce trait et en comparant ensuite ces résultats à celles ne l'ayant pas (rappelons que le génome est l'ensemble des 25 000 à 30 000 gènes que comprend l'individu). C'est avec cette méthodologie que différentes altérations génétiques ont été formellement identifiées comme responsables directes de maladies comme la trisomie 21, la mucoviscidose, les myopathies, etc. La même méthode a été utilisée pour les maladies neurologiques, ce qui a permis de déterminer, par exemple, des gènes associés à certaines formes d'autisme, de dépression, d'épilepsie ou encore de maladies neurodégénératives. Comme si ce n'était pas assez compliqué comme cela, il faut savoir qu'un même gène peut présenter différentes variantes, appelées « allèles », qui joueront un effet direct sur ce que nous sommes. À titre d'exemple, le gène de la couleur des yeux présente plusieurs allèles qui détermineront le fait que nous ayons *in fine* les yeux bleus, marron ou d'une autre couleur. Le gène du groupe sanguin présente trois allèles A, B, O qui détermineront que nous soyons A, B, AB ou O. Si la corrélation entre anomalie génétique et maladie peut souvent se faire de façon formelle (les patients atteints de trisomie 21 ont, par exemple, leur chromosome 21 qui est en trois exemplaires

au lieu de deux, ce qui porte leur nombre total de chromosomes à 47 au lieu des 46 habituels), la question est nettement plus complexe lorsque l'on parle de comportements ou de traits de caractère.

Dans ce cas précis du leadership qui nous occupe, les chercheurs d'UCL ont effectivement trouvé une corrélation entre l'expression de ce gène RS4950 et la capacité à démontrer des qualités de leadership. Or, il faut savoir que l'expression (ou l'inhibition) des gènes est directement liée à notre mode de vie et donc à notre environnement social, familial, éducatif, culturel et affectif. Nous retrouvons là les enseignements fondamentaux de la si importante révolution de l'épigénétique qui confirment formellement notre capacité à modifier l'expression de nos gènes (activation ou inhibition) en fonction de notre mode de vie (alimentation, sport, sommeil, gestion du stress, etc.). Aussi, dans le cas du leadership, serait-il plus juste de parler de prédispositions génétiques qui pourraient ou non, selon le déroulement de notre existence, nous permettre de développer des qualités de dirigeants.

Cette mise en perspective entre l'inné et l'acquis est essentielle car céder à la tentation du seul déterminisme génétique, qui réduirait l'espèce humaine à son génome, serait non seulement impropre d'un point de vue scientifique, mais également terriblement dangereux sur un plan sociétal et éthique. À quoi bon en effet organiser des débats politiques ou des processus de recrutement lourds et chronophages si la réponse pour savoir quel est le meilleur profil pour nous diriger était déjà inscrite dans notre carte d'identité génétique ? Autant dans ce cas envoyer un kit ADN aux futurs candidats à l'élection présidentielle ou à votre prochain directeur général potentiel… Bienvenue à Gattaca ! Sachez que la question du déterminisme génétique est tout sauf neutre et de moins en moins l'apanage des films de science-fiction, comme dans ce film de 1997 du cinéaste Andrew Niccol[3] dans lequel les citoyens sont génétiquement modifiés pour former des spécimens parfaits avec une société divisée en deux catégories : les valides représentant l'élite, et les non-valides cantonnés à des emplois de moindre importance.

Une ligne rouge sur cette question a été très récemment franchie « dans la vraie vie » avec une première mondiale controversée annoncée le 26 novembre 2018 à l'agence de presse Associated Press par He Jiankui, chercheur de la Southern University of Science and Technology (SUSTech) de Shenzhen : la naissance de deux jumelles génétiquement modifiées[4], Lulu et Nana, non pour des raisons médicales avérées, mais davantage pour ouvrir une nouvelle page bien hasardeuse de la recherche médicale et se rapprocher de fait du fantasme transhumaniste de la création de l'homme augmenté. Comment ces deux petites filles grandiront et quels seront les effets à long terme de la technique CRISPR-Cas9 de modification génétique employée, dite de « l'édition de précision » ? À ce jour personne ne le sait, comme le reconnaît, effaré et inquiet, le généticien Axel Kahn[5]. Du darwinisme à un eugénisme soi-disant positif, la frontière s'amenuise et les risques s'accroissent pour l'humanité. Ce qui renvoie d'urgence à la nécessité d'une régulation éthique mondiale sur tous ces sujets de biotechnologie et de génie génétique. Il n'est pas interdit de rêver…

D'autres travaux de recherche très intéressants ont été développés ces dernières années sur le lien entre leadership, socialisation et génétique, en particulier autour des gènes transporteurs de dopamine (DAT1) et d'un gène codant un récepteur à l'ocytocine, l'hormone « du lien affectif et de l'amour ». Le DAT1, comme l'explique Gérald Karsenti, CEO de SAP, dans son excellent article « Y a-t-il un gène du leadership ? » renforcerait « l'audace de ses détenteurs, leur capacité à remettre en cause l'ordre établi et augmenterait ainsi la possibilité qu'ils accèdent à de hautes responsabilités[6] ». Le second relatif à l'ocytocine développerait quant à lui les qualités d'empathie et de relation à l'autre, si primordiales pour un dirigeant moderne. « Enfin, souligne ironiquement Gérald Karsenti, nous tiendrions les preuves de l'existence de leaders nés ! » Avant de rappeler, à son tour, que cette tentation eugéniste est loin d'être nouvelle et qu'elle prend simplement aujourd'hui les habits neufs de la science pour remettre au goût du jour un vieux débat. Et de poursuivre sur une note humaniste plus réjouissante : « On ne naît pas leader, on le devient […] Sans être "bien nés", on peut avoir la chance d'être élevés par des parents ouverts d'esprit, de croiser un maître à l'école qui croit en nous, un professeur d'université que nous admirons ou, plus tard, un patron qui sait nous faire grandir et évoluer. Appelons cela hasard ou chance, faire les bonnes ou les mauvaises rencontres peut changer une vie et révéler un leader qui s'ignore. » Avant de conclure : « Les mécanismes de construction du leadership, comme tout sujet humain, sont passionnants, énigmatiques et ne se réduisent pas au fait de posséder ou non le bon caryotype. » On ne saurait mieux dire.

2. Le rôle clé de l’environnement et de l’éducation

Notre cerveau est en dialogue constant et étroit avec notre environnement immédiat, et ce dès les premières années. Le contact avec nos proches et tout particulièrement avec nos principales figures d’attachement (parents, famille, amis, professeurs), notre éducation, notre lieu et mode de vie, notre environnement culturel, etc., tout cela façonne en permanence nos comportements et attitudes dans une interaction dynamique entre mécanismes neuronaux, hormonaux, génétiques et épigénétiques. Quelle importance l’environnement joue véritablement dans l’être que nous allons devenir, voilà une question infiniment complexe et incertaine à laquelle il est toujours difficile de répondre de façon péremptoire. Certainement faut-il comprendre la réponse communément admise du 50/50 entre la part de la génétique et de l’environnement comme une façon de dire que l’un et l’autre sont d’égale importance et ainsi renvoyer dos à dos innéistes et empiristes. Est-ce pour autant tout à fait conforme à la réalité, rien n’est moins sûr…

Cette question fondamentale de l’inné et de l’acquis a pris au XXe siècle une dimension très politique, ce qui a rajouté de la confusion à la confusion et a abouti, il faut le dire, à des délires collectifs à peine imaginables. La trajectoire de l’agronome Trofim Lyssenko (1898-1976) en fut un illustre exemple, comme rappelé par le chirurgien et entrepreneur Laurent Alexandre au magazine *Le Point*[1]. Lyssenko affirmait pouvoir imposer un caractère héréditaire aux plantes, transformer du blé en avoine ou en orge, des virus en microbes… Des affabulations qui trouvèrent alors un écho très favorable aux oreilles de Staline et de la doctrine marxiste-léniniste selon laquelle seul importait l’acquis au détriment de l’inné. Ainsi naquit le lissenkisme, « cette science prolétarienne dépassant la science bourgeoise, fruit de l’idéologie d’une classe sociale aux abois » selon l’expression

de Victor Joannès, membre du comité central du tout-puissant Parti communiste français de l'époque.

Beaucoup adhérèrent, par conviction ou par fidélité à l'URSS de Staline, à la folie Lyssenko. Les biologistes courageux qui refusèrent « de tomber dans le ridicule de politiser les chromosomes », selon la jolie formule du spécialiste de l'hérédité Jean Rostand, furent, eux, expédiés en aller simple au goulag dès 1948. L'Union soviétique exécuta ses propres chercheurs en biologie et en génétique pour laisser libre cours aux délires d'un homme validés en aucune façon que ce soit par la science. Un véritable suicide collectif, décrit par le chercheur à l'Institut Pasteur de l'époque et futur Prix Nobel de médecine en 1965, Jacques Monod, comme « l'épisode le plus étrange et le plus navrant de toute l'histoire de la science[2] ». Cette question de l'inné et de l'acquis reste aujourd'hui encore fondamentalement colorée politiquement, notre vision du monde étant fortement impactée par nos croyances dans le tout-génétique ou le tout-environnement. D'un déterminisme à l'autre, la droite libérale et la gauche se sont ainsi construit un énième terrain d'affrontement idéologique.

Les avancées majeures de la science au cours des dernières décennies vont plutôt (avec toutes les précautions qui s'imposent) dans le sens des partisans de la prééminence de l'environnement socio-culturel sur le bon développement cérébral de l'individu. La découverte de la neuroplasticité et de l'épigénétique en particulier a confirmé le fait que rien n'est figé en nous, ni du point de vue des circuits cérébraux, ni du point de vue de nos gènes. Ce qui renvoie à notre propre capacité à agir sur ces processus et donc à l'importance fondamentale de l'environnement social, éducatif et culturel. Dans le domaine managérial, comme le rappelle opportunément Gérald Karsenti, c'est plutôt depuis une quarantaine d'années : « L'école du leader contextuel qui domine et développe l'idée qu'on ne naît pas leader mais qu'on le devient en fonction des circonstances et de l'environnement dans lequel on évolue. Churchill en est la meilleure illustration : c'est dans le contexte exceptionnel de la

Seconde Guerre mondiale que son leadership s'est révélé[3]. » Soit, mais n'est pas Churchill qui veut pourrait-on rétorquer…

Face à cette question complexe, il semble néanmoins que nous nous dirigions vers un consensus nous permettant d'affirmer que l'acquis reste bien le facteur déterminant qui permettra de révéler, ou non, les aptitudes innées des individus. Et Gérald Karsenti de conclure ainsi son propos : « Si l'on observe de grandes lignées de leaders, il est fort probable qu'au-delà de facteurs génétiques, ce soient bien plus l'environnement intellectuel stimulant, le réseau de relations sociales et l'aisance financière qu'elles procurent, qui facilitent la perpétuation de ces dynasties dirigeantes[4]. »

L'environnement certes, mais sans minimiser les convulsions de l'histoire qui peuvent faire soudainement basculer des destinées individuelles. Comme le rappelle le psychiatre Christophe André, « il arrive aux introvertis d'accéder au pouvoir ou de bousculer l'histoire. Gandhi était ainsi un introverti notoire qui a su forcer son tempérament pour se mettre en avant avec courage[5] ». Avant de donner un autre exemple certes moins emblématique, celui de Robert Little, chercheur à Harvard, qui se définissait lui-même comme un grand introverti, « ce qui ne l'empêchait pas d'être un enseignant hors pair faisant rire tous les étudiants qui se pressaient à ses cours ». Beaucoup de leaders se sont révélés avec la fonction en démontrant que l'on pouvait forcer son tempérament lors de circonstances exceptionnelles. L'essayiste Susan Cain évoque dans son livre *La Force des discrets*[6] nombre d'éminents dirigeants, par nature très introvertis, qui ont su se comporter en extravertis à certains moments décisifs de leur carrière pour faire la différence. Et, comme le souligne Christophe André, « sans jamais renoncer aux qualités associées à l'introversion : empathie, réflexion, autocontrôle, prudence notamment[7] ». Ou comment se construire un destin hors norme, tout en restant fidèle à sa nature profonde et à ses convictions.

3. Le pouvoir a-t-il un sexe ?

S'il est un sujet qui divise tout autant la communauté neuroscientifique que celui de l'inné et de l'acquis, et qui en est d'ailleurs l'un de ces prolongements naturels, c'est bien la question de genre au niveau cérébral ! Les hommes et les femmes ont-ils le même cerveau ? Fonctionnent-ils de la même façon ? Observons-nous une conception et une appréhension du pouvoir qui seraient genrées ? Autant d'interrogations qui ne cessent d'enflammer les débats, dans le contexte plus global de discussions pour le moins animées au niveau sociétal et politique sur les différences de genre. Sans avoir la prétention de trancher cette question complexe (le sera-t-elle un jour ?), nous allons tenter de procéder à un rapide état de la science sur le sujet.

Premier élément, nous avons sur un plan anatomique un cerveau relativement identique entre les hommes et les femmes, avec une cartographie cérébrale et un schéma structurel très similaires. La taille et le poids moyen du cerveau des femmes (environ 1 150 cm^3 pour un poids de 1,2 kg) sont simplement, bien qu'il existe des variations individuelles importantes d'une personne à une autre, inférieurs d'environ 10 % à celui des hommes. Cela s'explique par une simple question de proportionnalité avec le reste du corps humain et ne présage en aucune façon de capacités intellectuelles inférieures, n'en déplaise au célèbre neurologue français du XIXe siècle Paul Broca qui, après avoir constaté une différence moyenne de 181 grammes entre les poids moyens des cerveaux masculin et féminin (1,325 kg *versus* 1,144 kg), conclut à l'issue de ses travaux que « la petitesse relative du cerveau de la femme dépend à la fois de son infériorité physique et son infériorité intellectuelle[1] ». Fort heureusement pour lui, ce cher Paul fut bien plus inspiré sur ses autres travaux de recherche sur le cerveau, notamment lorsqu'il découvrit l'aire du traitement du langage qui aujourd'hui encore porte son nom. Ce schéma structurel similaire du cerveau signifie que les hommes et les femmes ont, sur le papier, les mêmes capacités cérébrales, en particulier les mêmes capacités cognitives dites « supérieures » : raisonnement, mémoire, décision, etc. S'il existe des différences de genres plus tard, elles sont très certainement à aller chercher du côté de l'environnement social, éducatif, familial, religieux et culturel comme semblent en attester certaines études établissant des corrélations entre les indices d'émancipation des femmes et leurs niveaux de performance individuelle. Dit autrement, plus les conditions de développement des enfants sont équitables et non genrées entre garçons et filles, moins les différences sont marquées à l'âge adulte en matière de fonctionnement cérébral et de réussite dans telle ou telle discipline.

Il existe en revanche de réelles différences entre le cerveau des hommes et des femmes au niveau biologique. Les hormones sexuelles sécrétées par les organes reproducteurs pénètrent dans le cerveau et influent sur la formation des circuits de neurones. Ces hormones étant différentes selon le sexe, le cerveau est ainsi d'une certaine façon « sexué » (les neurones de l'hypothalamus s'activent par exemple périodiquement chez la femme pour déclencher l'ovulation). Sur le plan biologique, deux hormones sont particulièrement étudiées quand on aborde la question des différences entre le cerveau des hommes et des femmes : la

testostérone et l'ocytocine. Dans l'excellent ouvrage dirigé par Boris Cyrulnik *Comment fonctionnent nos émotions ?*, Pierre Bustany, médecin neurophysiologiste réputé, nous explique que l'empathie repose sur des systèmes neuronaux de reconnaissance des expressions. « Le développement de l'empathie est donc très sensible au milieu, à la culture, au niveau de vie mais aussi, de manière surprenante, au niveau de testostérone atteint *in utero*. Ce niveau est trois à quatre fois plus élevé en cas de fœtus mâle et l'effet d'empreinte cérébrale de cet androgène joue à plein sur le cerveau et diminue les capacités empathiques du garçon comme de l'homme[2]. » Si vous rajoutez à cela l'emprise culturelle et éducative de nos modèles sociétaux ayant longtemps valorisé des stéréotypes où « les hommes ne pleurent pas et ne doivent rien montrer », il est somme toute logique, selon Pierre Bustany, de voir que « les femmes sont en moyenne plus enclines à l'empathie et à la pitié que les hommes : la biologie hormonale prénatale y est pour une grande part[3] ».

Un mot sur le cas fascinant de l'ocytocine qui va beaucoup faire parler d'elle dans les prochaines années. Lorsque nous sommes confrontés à une situation de stress (autrement dit quasiment tous les jours dans le monde actuel !), notre organisme répond à la menace identifiée par une activation de l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien, ce qui aboutit à une production de cortisol. Cette réaction d'adaptation normale au danger deviendra pathologique si notre niveau de cortisol demeure durablement trop élevé dans le sang. Cet hyperstress chronique aura dès lors des effets catastrophiques dont la destruction de neurones dans différentes parties cérébrales (cortex préfrontal, hippocampe, corps calleux, etc.) et la diminution du BDNF (*Brain-Derived Neurotrophic Factor*), qui est un facteur de croissance neuronal. Or une hormone très spécifique a justement le pouvoir d'atténuer l'axe du stress, voire de l'inhiber : l'ocytocine. Surnommée « hormone de l'attachement ou de l'amour », l'ocytocine, injectée, permettrait de réduire le niveau de cortisol, l'hormone du stress. Une étude menée auprès de campagnols des prairies (petits rongeurs ayant la particularité de rester en couple toute leur vie et donc, de fait, ressemblant à l'espèce humaine… enfin presque !) a récemment démontré que lorsqu'ils se trouvent en situation de stress, ils ont justement tendance à produire de l'ocytocine, permettant ainsi à la machine cérébrale de revenir à la normale. Avec cependant une spécificité notable de genre mettant en cause la testostérone : si les femelles ont bien, sous l'effet de l'ocytocine, vu effectivement leurs comportements d'affiliation, de coopération et de cohésion sociale repartir à la hausse, il n'en a pas été de même pour les mâles qui, eux, ont vu les effets de l'ocytocine s'estomper du fait d'une sécrétion plus conséquente de testostérone qui en est précisément un antagoniste ! En clair, la testostérone a inhibé les vertus socialisantes et anti-stress de l'ocytocine. De là à en conclure que l'empathie est biologiquement plus féminine que masculine… Mais attention, ce qui est vrai pour les campagnols ne l'est peut-être pas (ou pas autant) pour les humains ! Les effets et interactions du couple infernal testostérone-ocytocine chez l'humain méritent assurément d'être approfondis et mieux maîtrisés.

D'autres études récentes ont mis en lumière des différences supplémentaires entre le fonctionnement cérébral des hommes et celui des femmes, notamment sur le plan de la connectivité infra-hémisphérique et inter-hémisphérique, autrement dit la façon pour les neurones de communiquer entre eux à l'intérieur d'un même hémisphère et entre les deux hémisphères, gauche et droit. Dans une

étude de 2013 menée par l'université de Pennsylvanie auprès de 428 jeunes hommes et 521 jeunes femmes de 9 à 22 ans[4] (notons ici l'importance de la cohorte de plusieurs centaines d'individus, ce qui est rarement le cas dans ce type d'études et qui lui confère une crédibilité supplémentaire), les chercheurs ont pu constater que :

../../OPS/%5C002013%5C002002les cerveaux féminins se connectaient plus horizontalement d'un hémisphère à l'autre, en raison probablement d'une plus grande densité neuronale au niveau des corps calleux qui séparent les deux hémisphères ;

../../OPS/%5C002013%5C002002les cerveaux masculins présentaient une meilleure connectivité à l'intérieur de chaque hémisphère entre le devant du cerveau, siège de la coordination de l'action, et l'arrière, où se trouve le cervelet.

Ces différences pourraient expliquer pourquoi les hommes sont plus efficaces dans le traitement spatial de leur environnement et moteur, ce qui sollicite des connexions rapides au sein de chaque hémisphère, et pourquoi les femmes sont, elles, plus efficaces dans le traitement des interactions sociales et de la reconnaissance des mots et des visages qui sollicitent une plus grande synchronisation des activités entre les deux hémisphères.

Dans une autre étude plus ancienne publiée en 1999 dans *The Journal of Neuroscience*[5] menée auprès de 40 hommes et 40 femmes âgés de 18 à 45 ans, des chercheurs du Pennsylvania Medical Center conclurent que le cerveau masculin contient davantage de liquide céphalo-rachidien et de substance blanche (constituée des axones qui sont les prolongements de la cellule nerveuse et qui permettent les transferts d'information entre les différentes régions du cerveau) que celui de la femme, mais que ce dernier aurait, quant à lui, une quantité plus importante de substance grise (corps cellulaires des neurones), autrement dit de tissu neuronal. Cette différence expliquerait, d'un côté, les plus grandes aptitudes de l'homme à se situer et se repérer dans l'espace et, de l'autre, les meilleures capacités combinatoires de la femme. Précisons pour les esprits mal intentionnés que les « capacités combinatoires » ne sont pas des facilités à « combiner », mais bien des capacités à traiter les informations de façon plus globale et complète. Comme le souligne le site Futura Santé dans son dossier « Voyage dans le cerveau[6] » : « Grâce à ses compétences spatiales plus développées, l'homme a donc en lui comme une sorte de GPS, dont il se sert pour assurer sa navigation, alors que la femme tire parti de ses compétences neuronales pour associer rapidement ce qu'elle voit, prendre des séries de repères, et comprendre comment s'articulent les pièces du puzzle. » Avant de conclure : « Ce qui pourrait indiquer que la femme tire de chaque millilitre du tissu cérébral un rendement plus grand que n'en sont capables les hommes. » Voilà de quoi contrarier certains…

Les résultats de cette étude[7] renvoient à d'autres, comme c'est souvent le cas en neurosciences, menées cette fois par des chercheurs du Massachusetts Institute of Technologie (MIT) et de la Carnegie Mellon University en 2010 sur l'intelligence collective sociale auprès de 699 individus. Conclusion de ces travaux : la qualité d'une équipe ne repose pas prioritairement sur le niveau d'intelligence individuelle de chacun de ses membres, mais plutôt sur sa capacité à faire équipe ensemble. Comme le résume le journaliste Hubert Guillaud dans son article « Pourquoi certaines équipes sont-elles plus intelligentes que

d’autres[8] ? » publié dans le journal *Le Monde*, les équipes les plus intelligentes se distinguèrent avantageusement en fonction de trois caractéristiques :

../../OPS/%5C002013%5C002002leurs membres contribuèrent de façon plus équitable aux discussions de l’équipe, plutôt que de laisser une ou deux personnes dominer le groupe ;

../../OPS/%5C002013%5C002002leurs membres obtinrent de meilleurs résultats à un test de lecture de « l’esprit dans les yeux », un test mesurant la façon dont les gens peuvent décrypter les états émotionnels complexes ;

../../OPS/%5C002013%5C002002les équipes avec plus de femmes surclassèrent les équipes avec plus d’hommes, parce qu’en moyenne elles furent en capacité de mieux lire l’esprit de l’autre.

Une nouvelle étude[9] menée en 2014 par le MIT confirmera ces premières conclusions. Comme le souligne le journaliste du *Monde* : « Les ingrédients les plus importants (l’équité de parole, l’empathie, la sur-représentation féminine) sont demeurés les facteurs décisifs sur tous les autres, indépendamment du mode d’interaction employé, que ce soit en face à face ou à distance[10]. » Les meilleures équipes étaient ainsi celles qui communiquaient beaucoup, d’une manière équitable et qui possédaient de bonnes compétences en compréhension des émotions des autres. Ce qui rend les équipes plus intelligentes, soulignent en conclusion les chercheurs, « est non seulement la capacité à lire les expressions faciales, mais surtout une capacité plus générale, connue comme la “théorie de l’esprit”, qui consiste à savoir examiner et garder trace de ce que les autres pensent, connaissent, croient[11]… ».

Ce qui est intéressant dans le croisement de ces différentes études est d’émettre l’hypothèse que le cerveau féminin, pour des raisons à la fois biologiques et de connectivité cérébrale, pourrait avoir une prédisposition à être plus efficace dans le management des équipes fonctionnant sur un mode autonome. Dit autrement, dans un mode managérial vertical, coercitif et aux ordres, les spécificités cérébrales des femmes ne sont probablement pas un atout. En revanche, dans un mode managérial horizontal, dynamique et fondé sur l’autonomie et la confiance, ces spécificités pourraient bien faire la différence. Nos entreprises évoluant actuellement, pour différentes raisons, à marche forcée du premier mode managérial au second, on peut en conclure que le leadership au féminin a de beaux jours devant lui… Et pas seulement pour des raisons d’équité H-F ou d’affichage politiquement correct, mais bien pour des raisons d’efficacité. Il faut s’en réjouir ! Ce qui ne signifie pas bien entendu, rassurez-vous messieurs, que certains dirigeants hommes ne soient pas également capables des mêmes niveaux de performance, chaque cerveau qu’il soit masculin ou féminin étant singulier dans son anatomie, sa connectivité et son fonctionnement.

Précisons pour conclure sur cette épineuse et controversée question du cerveau hommes-femmes que, si ces différentes études semblent bien attester de réelles différences, elles ne nous disent pas en revanche de façon formelle si celles-ci sont innées ou la résultante de comportements acquis au travers des stéréotypes sociaux. Les débats entre les partisans du tout-génétique et ceux du tout-environnement ont encore de beaux jours devant eux, y compris sur les questions de genre !

4. Le pouvoir, tuteur de résilience

« L'homme qui se relève est encore plus fort que celui qui n'est pas tombé. » Viktor Frankl, à qui cette assertion fut attribuée, sait à l'évidence de quoi il parle. Neuropsychiatre et fondateur de la logothérapie (psychothérapie dont l'objet est de sensibiliser l'individu sur le sens de sa vie), il est l'un des rares de sa famille à avoir survécu aux camps de concentration de Theresienstadt et d'Auschwitz pendant la Seconde Guerre mondiale, avant d'entamer une brillante carrière de chercheur et professeur durant la deuxième partie de sa vie. « Il est possible de trouver un sens à l'existence, même dans une situation désespérée où il est impossible de changer son destin. L'important est alors de faire appel au potentiel le plus élevé de l'être humain, celui de transformer une tragédie personnelle en victoire, une souffrance en une réalisation[1] », affirmait ce résilient hors norme avec toute la légitimité personnelle et professionnelle qui était la sienne.

Sans, fort heureusement pour eux, avoir vécu des événements aussi dramatiques, nombre de leaders et dirigeants au travers de l'histoire se sont également construits sur la base d'un trauma initial ou d'une épreuve imposée par la vie. Au point qu'il est difficile de n'y voir que la trace du hasard. C'est un Jean-Luc Mélenchon né avec une déficience auditive aiguë qu'il n'avouera que très tardivement ; un François Bayrou, bègue pendant la première partie de sa vie ; une Ségolène Royal aux prises, enfant, avec un père des plus autoritaires ; un Nicolas Sarkozy moqué, adolescent, pour son physique ; un Emmanuel Faber, PDG de Danone, soutien d'un frère schizophrène qu'il accompagnera jusqu'à la mort ; un Nicolas Hulot traumatisé par une enfance marquée par l'abandon, la maladie et les deuils. Chacun et chacune, dans leur style propre, ne nourriront plus dès lors que l'obsession tenace de vouloir à tout prix s'en sortir pour échapper à leur condition et à des vents contraires initiaux.

Avec la confrontation directe et prématurée à des épreuves imposées par la vie, nous venons à notre histoire, pour reprendre la formule bien connue du neuropsychiatre Boris Cyrulnik qui sait, lui aussi, de quoi il parle en matière d'adversité. Le trauma originel est le véritable point de départ. Les résilients comprennent très tôt intuitivement que plus rien désormais ne sera comme avant et qu'il leur faudra vivre et composer avec cette singularité. Les émotions, les pensées, les attitudes sont alors multiples, complexes, souvent contradictoires en apparence et bien difficiles à déchiffrer pour

l'extérieur qui n'a pas les clés de compréhension. Les enfants résilients tout particulièrement se construisent un monde secret et intime dans lequel ils vont tenter de trouver un sens à l'inacceptable en développant une rage de comprendre dont ils tireront leur force tout au long de leur vie. Ce sont des enfants à la fois sensibles et très orgueilleux. Pas question de laisser paraître une quelconque trace de vulnérabilité, tant il leur est insupportable de se voir réduits, dans le regard de l'autre, à leur seul traumatisme. La pitié n'est ni bonne conseillère, ni leur amie. Une force de caractère qui leur sera utile plus tard pour affronter l'adversité inhérente à la conquête et l'exercice du pouvoir. Pour ne pas être démasqués, certains de ces enfants développeront une stratégie imparable : occuper l'espace et n'être jamais là où on les attend pour ne jamais subir, ni être pris au dépourvu. On comprend pourquoi Jean-Luc Mélenchon est devenu, faute de pouvoir entendre convenablement, un orateur de très grand talent ! Entre parler avec éloquence ou entendre avec difficulté, le choix s'imposa probablement très vite chez lui. D'autres enfants résilients sont en apparence plus transparents, trop occupés qu'ils sont à fomenter leur revanche en secret. Ces « résilients en formation » apprennent par la force des choses à être dans le contrôle permanent, à « donner le *la* », à être maîtres de leurs réactions, à s'adapter en un clin d'œil à toute situation nouvelle. Une stratégie qui, si elle peut à long terme se transformer en difficulté récurrente à lâcher prise, sera néanmoins un sacré avantage pour gravir les échelons et accéder aux plus hautes fonctions.

Sur un plan neuroscientifique, la résilience reste en bien des points énigmatique puisqu'elle renvoie à une interaction dynamique entre des prédispositions génétiques, un environnement familial, social, culturel, des événements de vie… et, si on y croit, des hasards et coïncidences ! Les recherches en neurosciences ont noté chez les résilients une suractivation du cortex préfrontal gauche leur permettant d'inhiber l'action de l'amygdale cérébrale, qui est la zone des peurs, ce qui leur permet d'être plus audacieux que la moyenne. En réaction aux événements contraires, ils ont été par ailleurs amenés à développer une intelligence multidimensionnelle malaxant en permanence des éléments de dimension analytique, émotionnelle, relationnelle, adaptative… de véritables caméléons cérébraux ! Il semblerait que ces aptitudes à penser global et à lire l'autre se confirment par imagerie médicale avec notamment une suractivation fronto-limbique entre les cerveaux cognitif et émotionnel et une plus forte connectivité entre les deux hémisphères droit et gauche. Toutes ces données restant des hypothèses à confirmer et à approfondir au niveau scientifique.

Les résilients ne sont pas à la base des surhommes ou des héros, ils ont simplement appris, contraints et forcés, à enclencher des processus

de survie puis de rebond. Avec une condition indispensable : se mettre dans l'action. Un résilient sans perspective est nu et désarmé… tout comme un homme ou une femme de pouvoir ! Volontiers orgueilleux, il se nourrira de fortes aspirations, cherchera du sens à tout et essaiera de peser sur le cours des événements, au prix parfois de risques insensés vu de l'extérieur. Au fond d'eux-mêmes, les résilients savent bien que le pire risque pour eux serait de ne pas en prendre. À choisir, autant que toute cette souffrance accumulée serve à quelque chose. Ils ne détestent pas l'idée de faire de leur vie un roman ou de s'inventer un destin, histoire de conjurer le sort de façon magistrale. Les vies mornes et résignées ne les intéressent pas compte tenu de ce qu'ils ont dû traverser et des épreuves endurées. Une singularité merveilleusement bien résumée par cette citation attribuée à Albert Camus : « Être différent n'est ni une bonne, ni une mauvaise chose. Cela signifie que vous êtes suffisamment courageux pour être vous-même. »

La rencontre de « figures d'attachement » est un élément constitutif essentiel du parcours des résilients. Ce peuvent être les parents, les amis, un professeur, mais aussi un patron, un homme ou une femme politique, etc., à laquelle ils vont s'identifier. Il faut noter que les puissants de ce monde, souvent en délicatesse avec leurs propres parents, ont très souvent trouvé, jeune adulte, ce « père spirituel », qui leur a tant fait défaut enfant, et qui fera tour à tour office de modèle inspirant, de maître, de mentor… puis de rival au fur et à mesure de leur ascension au pouvoir. On se souvient des couples Mitterrand-Fabius, Chirac-Sarkozy, Hollande-Macron… L'histoire se répète souvent de ce point de vue, rares sont celles qui ne se soient pas terminées dans le sang…

En perpétuelle quête de sens pour revenir à la vie, les résilients vont avoir la tentation naturelle de se rapprocher du pouvoir, voire de le conquérir, pour assouvir leur double dessein : peser sur les événements, tout en restant dans le même temps au maximum libre de tout et de tous. « La résilience n'est pas du tout une affaire de réussite, c'est l'histoire de la bagarre d'un enfant poussé vers la mort qui invente une stratégie de retour à la vie ; ce n'est pas l'échec qui est donné dès le début du film, c'est le devenir imprévisible, aux solutions surprenantes et souvent romanesques » écrit si justement Boris Cyrulnik[2]. Là seront précisément toute la force et la limite du résilient face au pouvoir, ce pouvoir qui ne sera pour lui qu'un moyen lui permettant de se réinventer et non une finalité en soi, d'où un rapport toujours distancié et méfiant à celui-ci. « La fabrication d'un récit de soi remplit le vide de nos origines qui troublait notre identité. On bricole une image, on donne cohérence aux événements, on répare une injuste blessure. Un récit n'est pas le retour au passé, c'est une

réconciliation[3]. » Un travail patient et solitaire de reconstruction personnelle qui peut, ici et là, se servir opportunément du pouvoir sans jamais en être asservi.

Portrait

Pierre NANTERME
Ex-PDG du groupe Accenture

Le pouvoir ultime

Le nom de Pierre Nanterme est quasi inconnu en France auprès du grand public. L'annonce de son décès, le jeudi 31 janvier 2019 à l'âge de 59 ans des suites d'un cancer, ne fera que quelques titres dans la presse spécialisée économique et financière. Et pourtant. Pierre Nanterme fut l'un des plus grands patrons que notre pays ait connu, peut-être le plus grand. Arrivé à la tête du groupe international de consulting Accenture (ex-Arthur Andersen) fin 2010, ce capitaine d'industrie lyonnais pilotera et transformera de main de maître ce géant présent dans 120 pays à travers le monde. Avec des résultats éloquents : sous sa présidence, le chiffre d'affaires augmentera de 60 % pour approcher les 40 milliards de dollars, les effectifs doubleront pour atteindre 460 000 salariés, la capitalisation boursière du groupe triplera pour se monter à 94 milliards de dollars. Qui dit mieux ? Cette incroyable réussite fera de lui l'un des dirigeants français les plus en vue de la décennie 2010 et un homme particulièrement écouté et respecté par ses équipes, tout comme par les puissants de ce monde. Un signe qui ne trompe pas. Autre consécration ô combien méritée, il sera l'un des très rares Français à régulièrement figurer dans le classement des 100 PDG les plus performants de la planète, publié chaque année par la très prestigieuse *Harvard Business Review*.

Deux points intriguent tout particulièrement à l'évocation du parcours hors norme de l'ancien patron d'Accenture. Première surprise, Pierre Nanterme n'était absolument pas

prédestiné à faire carrière au plus haut niveau de ce groupe international de consulting et c'est peu de dire que sa nomination comme PDG fut une sacrée surprise pour beaucoup. À commencer par lui-même ! Comme le rappelle le journaliste Thuy-Diep Nguyen dans le magazine *Challenges*[1], l'ex-analyste du petit bureau lyonnais d'Arthur Andersen, fils d'un cadre commercial et d'une commerçante dans l'habillement, ni énarque ni polytechnicien, se voyait jeune bachelier culminer comme… expert-comptable. Les ambitions furent entre-temps considérablement révisées à la hausse ! Lui-même s'en amusait d'ailleurs, se décrivant volontiers en raison de ses origines et de son parcours comme « une anomalie » à ce niveau de responsabilités. « La logique voulait qu'un Américain reprenne le flambeau. Mais cette entreprise a une capacité à détecter les talents et les faire éclore, y compris les plus improbables », soulignait-il malicieusement aux journalistes de *Challenges*. Faute effectivement d'avoir pu s'accorder sur un nom, ce sera finalement l'inattendu et discret Frenchy qui grillera la priorité à tous les autres candidats pressentis fin 2010 avec le succès que l'on connaît. La chance et les circonstances font aussi partie de la destinée d'un homme ou d'une femme.

Le second motif de surprise tient à ses dernières années. Pierre Nanterme souffre d'un cancer du côlon depuis 2016, ce qui l'obligera à aménager son agenda en fonction de son état de santé et de ses contraintes médicales. Il ne cachera pas, contrairement à d'autres, sa maladie et choisira de la rendre publique. Au cours des derniers mois et alors qu'il se sait condamné, il restera courageusement et efficacement aux commandes d'Accenture, ce qui ajoutera à sa légende en interne. Il ne démissionnera de toutes ses fonctions que le 11 janvier 2019 pour s'éteindre seulement vingt jours plus tard le 31 janvier 2019, vaincu par la maladie. Lors d'un événementiel promouvant la diversité et l'inclusion dans l'entreprise, *Challenges* rappelle qu'il avait, chose rare, accepté d'être filmé en saisissant cette occasion pour déclarer publiquement son amour pour sa fille, Marie, 21 ans. Sa photo, main sur le cœur, avec inscrit au marqueur noir sur son avant-bras « *Marie, you will always be a part of me* » restera gravée dans toutes les mémoires. Ce d'autant plus de la part d'un

homme connu pour être un authentique pudique. Bouleversant. Dans la seconde qui suit, il évoquera son devoir de PDG de bâtir pour sa fille un monde meilleur. Tout était dit dans cette double séquence.

Ces deux dimensions, avoir relevé un immense défi qui ne lui était en aucun cas réservé et livré bataille jusqu'à ses dernières forces pour être à la hauteur de sa mission, résument le personnage. Elles révèlent aussi la complexité du rapport au pouvoir et de la rencontre avec son destin. Pierre Nanterme aurait pu faire le choix de se retirer plus tôt et de profiter de ses précieux derniers instants de vie auprès de ses proches. Personne ne lui en aurait voulu, bien au contraire, au vu de son parcours exceptionnel. L'entêté Lyonnais ne l'a pas souhaité ainsi, il a poursuivi le combat. Était-ce pour lui une façon de conjurer le sort afin de rester en vie coûte que coûte et aussi longtemps que possible ? Était-ce pour lui une obligation morale de rester à bord en se montrant actif et visionnaire jusqu'à son dernier souffle ? Était-ce pour lui un ultime acte d'amour et d'exemplarité envers sa fille pour lui montrer qu'il ne faut jamais rien lâcher dans la vie ? Était-ce pour lui tout simplement inenvisageable de ne plus être aux manettes, tant l'addiction au pouvoir était profondément engrammée dans son cerveau ? Était-ce un peu de tout cela ? Peut-être. Il est toujours difficile, sinon impossible, de se mettre dans le cerveau multidimensionnel de ces êtres hors norme et de saisir toute la complexité de leur nature profonde. Le faut-il d'ailleurs ? Rien n'est moins sûr.

Parti avec sa part de vérité et de mystère, Pierre Nanterme a porté haut les couleurs de l'entreprenariat et de la France à l'étranger. Et de cela nous devons lui en être infiniment reconnaissants, particulièrement dans un contexte où les tentations populistes ne cessent de vouloir en permanence diaboliser et discréditer nos élites. Il fut l'un de ces trop rares hommes d'exception qui, par son exigence et sa détermination, ont souhaité réconcilier notre pays avec la notion même de pouvoir. Comme en écho à ces si jolis mots d'Antoine de Saint-Exupéry : « Le pouvoir, s'il est amour de la domination, je le juge ambition stupide. Mais s'il est acte de créateur et exercice de la création, alors le pouvoir, je le célèbre[2]. »

Merci Monsieur Nanterme, nous vous célébrons à notre tour.

Portrait

Emmanuel Faber
PDG du Groupe Danone

L'ascète disruptif

« Ne soyez jamais esclaves de l'argent, restez libres ! » Les mots prononcés le 24 juin 2016 par Emmanuel Faber, alors directeur général du Groupe Danone, devant les élèves d'HEC, dont il a lui-même été élève, ne sont pas forcément ceux attendus en pareil lieu, et ce encore moins de celui qui a débuté sa carrière comme banquier d'affaires. Ce qui résume au fond bien la singularité de ce personnage atypique : ne jamais être là où on l'attend. « Si vous attendez un discours de référence intellectuelle, vous allez être déçus », annonce-t-il d'entrée de jeu. Voilà les étudiants prévenus ! « Qu'est-ce qui m'a le plus marqué pendant ces trois ans passés ici ? C'est ce coup de fil que je n'aurais jamais voulu recevoir. À 21 heures, au bâtiment C, 4e étage. “Faber, c'est pour toi !” et où j'apprends que mon frère venait d'être interné pour la première fois en hôpital psychiatrique, diagnostiqué avec une schizophrénie lourde. Ma vie a basculé. » Et Emmanuel Faber de poursuivre, dans un silence de cathédrale, devant des étudiants médusés : « À cause de lui, j'ai découvert l'amitié de SDF, de temps en temps je vais dormir avec eux. J'ai découvert qu'on pouvait vivre avec très peu de choses et être heureux. Je suis allé séjourner dans des bidonvilles à Delhi, à Bombay, à Nairobi, à Djakarta, je suis passé au bidonville d'Aubervilliers, vous savez c'est pas très loin de chez nous, à Paris, il y en a un. Je suis allé dans la jungle de Calais et tout cela a nourri une chose : c'est que désormais, après toutes ces décennies de croissance, l'enjeu de l'économie, l'enjeu de la globalisation, c'est la justice sociale. » Cette improbable vidéo

aura un retentissement viral considérable sur les réseaux avec près d'un million de vues sur YouTube !

Lorsqu'il se présente pour la première fois comme nouveau directeur général de Danone devant les 200 cadres du groupe, à Évian, en septembre 2015, Emmanuel Faber propose de débaptiser le terme de « Chief Executive Officer » en « Chief Encouragement Officer », « un patron qui soutient ses troupes », tonne-t-il. Nommé PDG de Danone deux ans plus tard, l'homme au visage émacié et aux yeux couleur bleu acier (dont le physique n'est pas sans rappeler celui de l'acteur Lambert Wilson dans le film *Hiver 54, l'abbé Pierre)*, poursuit son combat, non sans résistance ou incompréhension. Ce catholique pratiquant aime à entretenir son image d'ascète, tout au moins ne fait-il rien pour la gommer. À une question posée lors d'une interview le 20 décembre 2016 par un média anglo-saxon sur sa plus grande distraction lors de ses journées de travail, il répond tout de go, martial et impassible : « *I don't have distractions*. » Le ton est donné, question suivante.

Emmanuel Faber ne cache pas sa volonté de changer le monde et l'assume parfaitement. « En tant que dirigeant d'entreprise, j'ai un devoir d'utopie », déclare-t-il le 14 avril 2014 au cours de l'une de ses rares interviews. Car l'homme se veut discret et efficace, le temps est compté. Nul besoin de multiplier les prises de parole à tort et à travers dans les médias pour ainsi prendre le risque de s'y perdre. De ce point de vue, il met à merveille en pratique « la stratégie du désir » théorisée en son temps par Jacques Pilhan, alors conseiller en communication du président François Mitterrand, qui reposait sur une maîtrise du manque et sur la construction d'un nouveau rapport de force avec les médias. Le président sélectionnait minutieusement ses interventions qu'il suivait de longues plages de silence, de sorte à susciter le désir, à imposer ses conditions aux journalistes et à marquer les esprits durablement. Comme ce temps paraît loin aujourd'hui avec ce brouhaha permanent, bavard et inintelligible de beaucoup de nos hommes et femmes de pouvoir…

En fin connaisseur de la communication, les interventions ciblées d'Emmanuel Faber font mouche. Dans la droite ligne de ses convictions, il décide début 2019 de renoncer à la

retraite-chapeau que lui offrait généreusement le groupe Danone. Le patron de 55 ans s'assoit ce faisant sur une somme potentielle estimée à environ 25 millions d'euros. Une décision très largement reprise par la presse qui, par effet miroir mimétique, ne fait pas que des heureux, notamment parmi d'autres grands patrons moins vertueux ou généreux. Mais Emmanuel Faber n'en démord pas et enfonce le clou le 4 avril 2019 au micro de RMC : « Certains dirigeants perçoivent des sommes excessives, d'un autre temps, d'un autre capitalisme », déclame-t-il publiquement. Des propos peu communs dans ce monde feutré du top management.

Au sein de Danone, ses détracteurs soulignent qu'Emmanuel Faber « a imposé le plus grand traitement de choc que le groupe ait connu depuis vingt ans : plan d'économies drastique, élagage à la hache dans les équipes de direction et objectifs de rentabilité musclés », comme le mentionne le magazine *Capital* en décembre 2017[1]. Avec une sincérité toujours aussi déconcertante, Emmanuel Faber déclarera, devant un parterre de patrons de l'agroalimentaire et de la distribution en juin 2017, « avoir encore honte de beaucoup de ses décisions ». Des décisions qui se justifient selon lui dans l'intérêt de ce groupe international français centenaire.

Emmanuel Faber, homme engagé et de conviction, entend poursuivre son combat autour de son cœur de métier qui est de promouvoir de nouvelles pratiques alimentaires plus durables et plus saines permettant aux agriculteurs de pouvoir vivre de leur métier. « Manger correctement, c'est la santé de demain, c'est la santé de nos enfants », déclare-t-il sur France Inter le 25 avril 2019[2]. Un militantisme politique, social et sociétal intact qui pourrait un jour, lui qui est si écouté, le conduire vers d'autres cieux. L'avenir est à lui et le temps son allié.

II. La conquête du pouvoir

« Méfiez-vous de l'homme silencieux.
Car pendant que les autres parlent, il regarde.
Et pendant qu'ils agissent, il réfléchit.
Et pendant qu'ils se reposent, il frappe. »
Adam McKay, *Vice* (2019)

5. L'ivresse dopaminergique et hormonale

Connaissez-vous les cichlidés ? Les cichlidés sont une famille de poissons appartenant au sous-ordre des Labroidei comportant plus de 200 genres et de 1 600 à 1 800 espèces vivant sur l'ensemble de la planète. Parmi les cichlidés les plus connus, figurent le poisson-clown ou encore le poisson-perroquet. Mais que peuvent bien d'improbables poissons avoir à faire dans un livre sur le pouvoir, me direz-vous ? Dans *The Winner Effect : The Neuroscience of Success and Failure* (« L'effet de la victoire : les neurosciences du succès et de l'échec »), le neuroscientifique écossais Ian H. Robertson, professeur de psychologie au prestigieux Trinity College of Dublin, prend l'exemple de deux types de mâles de cichlidés que l'on trouve dans le lac Tanganyika, l'un des grands lacs d'Afrique : le premier est un mâle alpha très coloré naviguant à la surface du lac à qui tout réussit ; le second, de couleur grisâtre, croupit en bon vieux *loser* solitaire dans les profondeurs troubles du même lac. La nature est décidément bien injuste pourrait-on en conclure, mais attendez donc la fin de l'histoire… Lorsque notre beau mâle alpha multicolore, un tantinet arrogant, voit sa vie écourtée prématurément (par exemple lorsqu'il est gobé par un volatile en surface après avoir trop fait le beau), il permet alors à notre petit mâle grisâtre tout malingre de sortir de l'ombre et récupérer le territoire laissé opportunément vacant par son prédécesseur. La prise de ce nouveau territoire, et donc de cette zone de pouvoir, va aussitôt déclencher une réaction hormonale dans son organisme et notre vilain petit poisson insignifiant va se métamorphoser à son tour en un beau mâle alpha aux mille couleurs ! Étonnant, non ? Elle n'est pas belle, la vie ? Et ainsi de suite. Il faut savoir que ce processus évolutif est similaire dans de très nombreuses espèces animales. Lorsque le macaque japonais arrive en position de pouvoir en grimpant au top de la hiérarchie, il se transforme également à son tour à la

fois physiquement et au niveau comportemental sous l'effet de modifications hormonales : son poids augmente, sa couleur se modifie, son attitude générale devient plus martiale et autoritaire…

Il en est de même chez l'homme. La phase de conquête du pouvoir va provoquer une hausse de la testostérone et une libération de dopamine dans son cerveau (striatum) en réponse à la suractivation de son circuit du plaisir et de la récompense (aussi appelé « circuit hédonique »). Résultat, cet effet conjugué testostérone-dopamine va avoir comme conséquence directe, pour un temps, de renforcer la motivation, la détermination et l'énergie de notre apprenti leader qui sera prêt à multiplier les efforts et à se battre pour se hisser tout en haut de la pyramide. Mais attention à l'effet de surdose ! Comme l'explique Ian Robertson : « La dopamine fonctionne avec des effets de seuil. Une trop petite quantité n'aura pas d'effet, une quantité trop importante aura des conséquences néfastes. Or le pouvoir absolu inonde le cerveau de dopamine. Il crée ainsi une addiction[1]. »

Le système dopaminergique agit en fait comme une récompense lorsque l'on atteint un but que l'on s'était fixé. Une fois que le nouveau statut et/ou comportement est acquis et stabilisé au niveau cérébral et que les circuits cérébraux correspondants sont stabilisés, le système de la récompense ne va plus produire de dopamine. L'effet de manque commencera immanquablement alors à se faire sentir. C'est le concept bien connu « d'habituation hédonique », notre cerveau finissant par se blaser de tout, y compris de ce qui lui a pourtant si bien réussi par le passé. Conséquence, comme le rappelle le professeur de neurologie Philippe Damier au CHU de Nantes : « Il faudra pour le cerveau relancer à tout prix la pompe à dopamine pour garder un niveau d'excitation similaire, ce qui passera par devoir relever de nouveaux défis et/ou prendre de nouveaux risques. Attention alors à l'excès de confiance[2] ! » Un cerveau sous addiction dopaminergique est effectivement un cerveau à risques, en particulier dans le cas des personnes recherchant en permanence à combler une faille narcissique.

Sebastian Dieguez, chercheur en neurosciences à l'université de Fribourg, revient dans un excellent article signé

de la journaliste Anne Guion « Le pouvoir rend-il fou[3] ? » sur cette dimension ultra-addictive du pouvoir qui serait selon lui la drogue la plus puissante au monde. « L'addiction est en général liée à notre illusion de contrôle. Or le pouvoir donne, par définition, le sentiment que l'on peut contrôler non seulement sa propre vie, mais aussi celle des autres ! […] L'excès de confiance en soi met en place une mécanique mentale qui empêche de s'évaluer à sa juste valeur. Plus vous avez une appréciation juste de vos propres qualités, plus vous êtes modeste. Et, normalement alors, vous ne vous sentez pas apte à devenir chef d'État… » conclut avec sagesse et ironie le chercheur suisse.

Ce qui semble aller dans le sens d'une autre interview du neuropsychiatre Boris Cyrulnik expliquant, selon lui, qu'avoir une personnalité de type pervers narcissique aide grandement pour conquérir le pouvoir : « On ne peut pas arriver à un poste de responsabilité si on a trop d'empathie […] Comment voulez-vous faire pour décider que je vais sacrifier toute une partie de la population pour privilégier une autre partie de la population ? Moi homme non politique, je ne pourrais pas, je n'y arriverais pas… or il y a des gens qui y arrivent très bien[4] ! » Avant de renchérir sur le fonctionnement neuropsychologique des personnes de pouvoir : « Seul compte moi, les autres ce ne sont pas des vraies personnes, ce sont des pantins, ce sont des ombres, s'ils souffrent, c'est pas très grave, ce qui compte c'est ma carrière, mon épanouissement […] Pour arriver à un certain top de responsabilités, on n'y arrive que si on est pervers narcissiques. »

Un sévère réquisitoire qu'il modérera cependant durant la seconde partie de l'interview en introduisant une dimension de contextualité : « Il y a des contextes qui peuvent mener ces hommes ou ces femmes au pouvoir, je pense que Bachelet[5] au Chili n'est pas une perverse narcissique mais que les circonstances, la vague l'ont portée au pouvoir. Et d'ailleurs elle est adorée et peut-être que dans quatre ans elle reviendra au pouvoir. » Le neuropsy préféré des Français ne pensait pas si bien dire puisque quatre ans après cette interview réalisée en

2010, Michelle Bachelet redeviendra effectivement présidente du Chili…

6. Entre empathie et stratégie d’épouillage…

Les grands singes nous montrent qu’il est parfaitement possible de faire de la politique sans tenir de grands discours, ni faire de promesses qui n’engageront que ceux qui les croient selon la formule consacrée. C’est bien là toute la différence fondamentale entre nous et nos grands cousins : nous avons à notre disposition les mots pour faire valoir nos intentions et, accessoirement, notre petite personne. La conquête du pouvoir répond cependant à des fondamentaux très similaires entre les chimpanzés et les hommes, avec une règle de base parfois curieusement oubliée par certains (on se souvient notamment de la campagne présidentielle désastreuse en 1995 d’Édouard Balladur face au maître incontesté en la matière, Jacques Chirac) : le contact terrain avec les électeurs. Chez tous les grands singes, dont l’homme fait partie il faut le rappeler, cela s’appelle « l’épouillage ». Chez les chimpanzés, comme le souligne malicieusement l’anthropologue Pascal Picq, « on connaît la chanson depuis fort longtemps. Un mâle voulant accéder au sommet de sa hiérarchie va s’évertuer dans un premier temps à s’assurer le soutien des femelles. Il usera parfois d’intimidations physiques, mais le plus souvent de relations aimables. Il les épouille, partage volontiers la nourriture et leur assure protection. Puis, il en fait de même avec les autres mâles, sans manquer de rassurer le mâle dominant. Une fois qu’il se croît assez sûr de la qualité de ses relations avec les femelles et les autres mâles, il commence à défier le mâle dominant[1] ». Cela vous rappelle quelqu’un ? Quelle idée… ne soyez pas si mauvais esprit ! Si évoluée qu’elle soit, l’espèce humaine s’analyse et se comprend souvent, notamment lors des phases de conquête du pouvoir, sous le prisme de simples considérations éthologiques. Mitterrand/Rocard, Chirac/Sarkozy, Hollande/Macron, notre histoire politique regorge de ce scénario maintes fois répété…

Comme l'explique Pascal Picq, l'activité d'épouillage entre grands singes est, avec le partage de nourriture, le principal moyen de construire des alliances et de s'imposer dans le paysage comme prétendant à la victoire finale. « Et c'est bien ce que font aussi les candidats lorsqu'ils viennent dans les lieux publics, participent à des manifestations collectives ou se déplacent sur les places de marché. Le langage et le discours deviennent secondaires. Le plus important se trouve dans les attitudes, les mains serrées, les embrassades, les attouchements. Comme chez les chimpanzés[2]. » Inutile de préciser que cette prééminence du paraître sur l'être et de la forme sur le fond est aujourd'hui décuplée par un écosystème digital surpuissant avec des réseaux sociaux et un traitement de l'information 24h/24. La moindre poignée de main ou émotion affichée lors d'une rencontre politique entre deux leaders ou au cours d'un bain de foule est aussitôt analysée, disséquée, décortiquée, théorisée, provoquant une avalanche de commentaires plus avisés les uns que les autres de la part d'experts en tout genre se succédant sans relâche sur les plateaux de télévision. Et chacun de se rappeler le film à épisodes indigeste et franchement grotesque des viriles poignées de main à répétition entre Donald Trump et Emmanuel Macron à Bruxelles, New York ou Paris… ou, de façon bien plus touchante cette fois, les larmes dans les yeux d'un Barack Obama le 5 janvier 2016 au moment d'évoquer le sort de ces écoliers et lycéens américains assassinés en masse par des déséquilibrés à Columbine et Newton notamment.

Cette mise en scène permanente de l'émotion dans la sphère publique nous renvoie à une question fondamentale : est-elle réelle ou feinte ? Est-elle l'expression d'un sentiment sincère et véritable ou est-elle un élément d'une stratégie de marketing politique ? Ou, troisième option, que l'on oublie un peu trop facilement, est-elle la conjonction des deux, une expression à la fois authentique et instrumentalisée ? Les émotions sont une réaction psychophysiologique complexe et intense avec un début brutal et une durée relativement brève. Elles naissent généralement à la suite d'un changement dans les relations entre un individu et son environnement. Les émotions sont issues de processus très largement inconscients, à la différence des pensées les accompagnant sur lesquelles on

peut agir consciemment. L'intelligence émotionnelle est ainsi la capacité à reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions et à composer avec celles des autres. L'empathie est selon le dictionnaire Larousse « la faculté intuitive à se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent ». Mais il faut en réalité distinguer deux formes d'empathie distinctes qui emploient deux circuits cérébraux différents et qui n'ont pas grand-chose à voir l'une avec l'autre.

L'empathie cognitive se réfère à un système conscient permettant de comprendre les émotions d'autrui en prenant en compte ses particularités (caractère, contexte culturel, social, etc.). On parle de « compréhension empathique ». Notons que l'empathie cognitive, qui détecte mais ne subit pas les émotions de l'autre, peut parfois être utilisée à mauvais escient pour manipuler son interlocuteur grâce à la compréhension que nous en acquérons (les *serial killers* ont, par exemple, un niveau d'empathie cognitive élevé qui leur permet d'anticiper les réactions comportementales de leurs victimes).

L'empathie affective se réfère à un système automatique et non conscient permettant de ressentir et partager instinctivement les émotions d'autrui. On parle alors de « résonance émotionnelle ». L'empathie affective peut parfois empêcher toute action de secours lorsque la personne se trouve à son tour submergée par les émotions de l'autre (détresse/contagion émotionnelle paralysante pouvant aller jusqu'au burn-out émotionnel bien connu des professionnels de santé et d'aide/accompagnement à l'autre).

Il est ainsi essentiel de savoir utiliser ces deux formes d'empathie pour comprendre les intentions de l'autre et ressentir son état émotionnel. Le tout en sachant garder la distance nécessaire afin de pouvoir continuer à être dans l'action. C'est le concept d'« empathie mature » cher au professeur de psychologie à l'université de New York et auteur à succès Martin L. Hoffman[3]. Alors, quid de nos dirigeants ? Sont-ils, lors de cette phase de conquête du pouvoir, dans une empathie cognitive, affective ou mature ? Sont-ils toujours exclusivement dans leur rapport à l'autre, dans une relation d'intérêt dans le but de conquérir une voix supplémentaire (et

après tout c'est bien l'objet de leur présence, il n'y aurait rien de choquant à cela en soi) ou partagent-ils ici et là des vrais moments d'émotions sincères et partagées avec les électeurs potentiels rencontrés ici et là sur leur chemin ? Difficile de répondre, et surtout difficile d'établir une généralité tant les profils et personnalités de nos leaders sont différents. Et toujours cette même limite des neurosciences et de la neuropsychologie que celle de devoir tirer des enseignements globaux à partir de cas particuliers aussi infinis que singuliers.

Pour la journaliste politique et rédactrice en chef de la chaîne Public Sénat Hélène Risser, « il faut nécessairement, pour arriver à incarner quelque chose dans le temps, avoir une part de sincérité et de spontanéité, ce n'est pas possible d'être dans le mensonge permanent[4] ». Formulation qui implique de devoir l'être parfois… Avant de poursuivre : « Bien sûr, les hommes et femmes de pouvoir, en s'engageant à corps perdu dans la recherche du pouvoir, peuvent tenter de combler des failles intérieures, se prouver quelque chose ou se réassurer sur un plan narcissique, mais on ne peut construire un parcours sur le long terme sans une forme de sincérité et d'authenticité. » Tout en soulignant cependant la spécificité inhérente aux phases de conquête de pouvoir : « les politiques sont alors tellement tendus vers l'objectif que ce n'est pas à ce moment où ils sont les plus intéressants. Ils sont dans l'action et dans la répétition de leurs thèmes de campagne et éléments de langage, difficile de les faire sortir de leur rail ! » La conquête du pouvoir est une discipline de tous les instants.

7. De l'hyper-contrôle émotionnel à l'outrance stratégique

La scène se déroule sous nos yeux éberlués le mercredi 3 mai 2017, précisément à 23 h 20, lors du débat de l'entre-deux-tours de l'élection présidentielle entre Marine Le Pen et Emmanuel Macron. Après deux heures d'échanges tendus et éprouvants pour les deux prétendants au trône, l'échange porte sur les fractures de la société française, symbolisées par le fossé grandissant entre la France dite « d'en haut » et celle dite « d'en bas ». C'est alors que Marine Le Pen, répliquant à son opposant qui vient de s'exprimer sur les électeurs du Front national, se lance dans une bien étrange improvisation levant les yeux au ciel, accompagnant son propos d'une gestuelle tout aussi déconcertante : « Ce n'est pas eux que vous visiez quand vous disiez : regardez, ils sont là, dans les campagnes, dans les villes… ils sont sur les réseaux sociaux… ». Gêne tout à fait perceptible sur le plateau. Emmanuel Macron tout comme les journalistes arbitres du débat peinent à dissimuler leur stupéfaction face à cette séquence pour le moins lunaire. Mais qu'a-t-il bien pu se passer à ce moment précis dans le cerveau de la candidate à l'élection présidentielle pourtant si expérimentée et rompue à ce genre d'exercice ? Nul ne le sait, pas même elle probablement. Elle paiera cher ce moment d'égarement. Elle perd à cette seconde précise définitivement le match ce soir-là, l'élection et une partie de sa crédibilité. Pour un temps du moins, il ne faut jamais dire « jamais » en politique…

Qu'en aurait-il été sous d'autres latitudes ? Dans l'Amérique de Donald Trump, par exemple, ou bien dans l'Italie de Matteo Salvini (et précédemment de Silvio Berlusconi), la Hongrie de Viktor Orban, l'Angleterre de Nigel Farage, le Brésil de Jair Bolsonaro ? Ces dirigeants (et beaucoup d'autres…) n'ont-ils pas fait bien pire en matière d'outrance et parfois, disons-le, de grossièreté, ne reculant devant aucune transgression pour conquérir et asseoir leur

pouvoir ? Autant le sang-froid et la maîtrise de soi sont des traits de caractère qui sont clairement des qualités recherchées dans un contexte politique apaisé et stable (et qui font gagner des voix), autant ces mêmes traits deviennent de vrais handicaps dans une société fragilisée du tout-spectacle, de l'immédiateté et de la démesure. Que le temps d'un François Mitterrand, animal politique froid et diabolique qui, d'un simple mot ou sourire en coin, pouvait envoyer son adversaire dans les cordes et le disqualifier, nous paraît loin désormais…

Plongeons-nous dans la neuropsychologie pour mieux comprendre cette stratégie affichée de l'outrance. Comme le constate le chercheur en neurosciences au Laboratoire de sciences cognitives et neurologiques de l'université de Fribourg Sebastian Dieguez, dans son article « Les Ubus au pouvoir », de nombreux leaders politiques partagent avec le héros d'Alfred Jarry « des traits relativement peu flatteurs, tels que la prétention, le narcissisme, l'arrogance, le mensonge, l'hypocrisie, le mépris, la vulgarité, les préjugés, l'inculture[1] ». Ce qui ne les empêche pas de prospérer électoralement, bien au contraire. Alors, comment expliquer un tel paradoxe ? Il faut aller chercher du côté de la psychologie du populisme pour trouver un début d'explication, certains leaders n'hésitant pas à « stratégiquement » exploiter nos faiblesses cognitives ! « Des signaux qui, à première vue, devraient nous rebuter, comme la tendance au mensonge ou un narcissisme effréné, susciteraient en réalité notre intérêt et engageraient notre confiance. Menteur et narcissique, le leader populiste serait perçu comme “authentique” et “différent”, précisément parce qu'il ne craint pas de transgresser les règles de l'*establishment* », souligne le chercheur suisse. Et d'alimenter ainsi le concept jackpot sur le plan électoral d'une opposition entre le vrai peuple (la fameuse France d'en bas) et les élites déconnectées et corrompues (la France d'en haut). La figure du soi-disant « grand homme providentiel » hors sérail peut alors s'imposer dans le paysage politique et dans l'esprit des électeurs, ce Zorro des temps modernes qui, par son courage et sa détermination, saura redonner au peuple le pouvoir injustement confisqué par des forces obscures. Les théories du complot ont décidément de beaux jours devant elles… Et peu importe si ces nouveaux leaders du peuple ne sont en réalité

bien souvent pour la plupart que de purs produits du système ayant grandi dans les beaux quartiers et suivi les mêmes cursus que les élites intellectuelles et financières qu'ils stigmatisent et pourchassent… « Á défaut de se rapprocher véritablement du peuple, le leader populiste va surtout conspuer des ennemis plus ou moins imaginaires, diaboliser les pouvoirs en place, dénoncer des ennemis du peuple, désigner des coupables, calomnier et livrer des figures publiques à la vindicte populaire », explique le chercheur. Le tour est joué !

L'attitude d'un Jean-Luc Mélenchon face aux médias depuis plus d'une décennie en est une belle illustration. Il franchira la ligne jaune à de nombreuses reprises, notamment à l'encontre des journalistes de France Info le 18 octobre 2018, dans une charge d'une véhémence rare sur les réseaux sociaux : « Les journalistes de France Info sont des menteurs, sont des tricheurs, ils ont l'air de ce qu'ils sont, des abrutis ! Pourrissez-les partout où vous pouvez ! » Des sorties qui ne sont pas seulement l'expression d'un tempérament colérique à l'évidence difficilement contrôlable mais aussi, comme il le confiera d'ailleurs lui-même face caméra lors du reportage de Thomas Raguet lui étant consacré[2], le fruit d'une stratégie politique de la détestation utile : « À partir de là, on tient le filon […] Si vous frappez un média, vous êtes sûr et certain de la réaction, certain, absolument, vous déclenchez toujours la même chose, c'est automatique […] Toute la caste arrive : “Ah non, vous n'avez pas le droit de parler comme ça…”, vous faites ce que vous voulez, de toute façon ils aboient. Il faut savoir le manier pour qu'ils aboient dans le bon sens, du bon côté, qu'ils s'énervent du bon côté. » CQFD. Et que dire du maître incontesté en la matière, le président américain Donald Trump, qui a érigé l'outrance en stratégie politique comme probablement personne ne l'avait fait auparavant à ce point et avec le succès que l'on connaît. Il tapera fort durant la campagne de 2016, et parfois volontairement de façon très grossière, sur une Hillary Clinton, décontenancée, qui symbolise à elle seule une arrogance de classe insupportable aux yeux d'une partie de l'Amérique… Croyez-vous pour autant que Trump détestât à ce point cette pauvre Hillary, lui-même qui, autrefois, avait financé le parti démocrate et la Fondation Clinton et invité les deux époux à son somptueux

mariage en 2005 avec Melania Knauss à Palm Beach, en Floride ? Il peut être astucieux et efficace en politique, plus particulièrement dans les temps troublés, de s'adresser aux cerveaux limbique et reptilien plutôt qu'au cortex préfrontal en jouant la carte maîtresse et terriblement efficace de la détestation utile…

Il faut, selon les chercheurs de la prestigieuse Carnegie Mellon University, deux conditions pour réussir ce qui s'apparente à un hold-up électoral. La première que les mensonges proférés soient perçus comme une transgression délibérée des normes en vigueur au sein de l'*establishment.* La seconde que ces mensonges soient tenus « dans un contexte de fort sentiment d'illégitimité du pouvoir en place, perçu comme distant, peu représentatif du peuple et abusant de ses privilèges[3] ». Reconnaissons sur ce dernier point, hélas, que certains de nos dirigeants tendent régulièrement le bâton pour se faire battre, en se comportant de façon amorale et scandaleuse. Ce qui, tôt ou tard dans notre société de la transparence, finit par les fragiliser ou les sortir du jeu, ce qui est après tout leur problème, nous n'irons pas pleurer sur leur sort. Mais ce qui sape aussi durablement la confiance entre les dirigeants et les citoyens, et donc le fondement même de notre démocratie, et là ça devient notre problème. Les mensonges du candidat au pouvoir, si outranciers soient-ils, seront alors ressentis comme une remise en cause radicale du système en place et considérés comme un pied de nez… voire un véritable bras d'honneur ! Ce qui ne manquera pas en retour, bien entendu, de susciter de la part de l'*establishment* et du pouvoir en place des vagues de protestation indignée. Le piège se referme alors sur lui-même. Comme le note Sebastian Dieguez, « logiquement, le leader populiste semble se complaire dans les critiques qu'il suscite de la part des élites. Son objectif est tout simplement de se faire mépriser par celles-ci, de sorte que le peuple, à travers lui, se sente également méprisé… et s'identifie donc à lui. En outre, mentir et instiller la crainte et la colère ne peut que donner l'impression d'une confiance en soi à toute épreuve, délivrant le message qu'on a bien à faire à l'homme de la situation[4] ». Échec et mat. Du travail d'orfèvre.

Portrait

Cédric VILLANI
Mathématicien et homme politique

L'intelligence en plus, le cynisme en moins

C'est peu dire que l'arrivée de Cédric Villani dans l'arène politique a surpris l'opinion publique. Mathématicien de très haut vol (il obtient la médaille Fields en 2010, l'équivalent du prix Nobel pour les mathématiques), directeur du prestigieux Institut Henri-Poincaré à Paris entre 2009 et 2017, professeur de mathématiques à l'université Lyon 1, Cédric Villani entame son parcours politique en présidant le comité de soutien d'Anne Hidalgo en 2014, à l'occasion des élections municipales de Paris. Il poursuit son ascension en rejoignant les rangs de La République en marche lors des présidentielles de 2017 et devient député de la cinquième circonscription de l'Essonne, le 18 juin 2017, avec 69,36 % des voix au second tour. Il se déclare en 2019 candidat à l'investiture LREM pour les élections municipales de Paris de 2020, investiture qu'il perd, le 10 juillet 2019, aux dépens de Benjamin Griveaux au cours d'une campagne interne aussi tendue que controversée. Une défaite qui ne l'empêche pas de maintenir sa candidature en dissident le 4 septembre 2019, au grand dam du parti présidentiel.

Atypique, tant sur la forme que le fond, l'homme aux costumes XIXe et à la lavallière entretient volontiers sa singularité et son goût pour la liberté en se déclarant « ni de droite, ni de gauche, ni du centre[1] » et en prenant à maintes reprises publiquement des positions courageuses, comme ce fut le cas en juin 2018 en souhaitant que la France « prenne toute sa responsabilité et fasse preuve d'humanité pour faire

honneur à sa tradition d'accueil[2] » en référence au navire *Lifeline* bloqué aux portes de l'Europe avec 239 migrants à bord.

Fils aîné d'une famille d'universitaires (ses deux parents sont agrégés de lettres) et d'artistes (son grand-père maternel est artiste peintre), il baigne durant son enfance dans un univers aimant et éclectique, où les arts (et la musique en particulier) occupent une place prépondérante. L'amoureux des araignées laisse le souvenir, de l'aveu même de son médecin généraliste, d'un enfant « extrêmement agréable, pas du tout m'as-tu vu, naturel, gentil[3] ».

Je rencontre Cédric Villani pour la première fois fin 2017, à l'occasion de sa mission parlementaire sur l'intelligence artificielle dont il a été chargé par le Premier ministre Édouard Philippe. Auditionné à cette occasion, je me retrouve convié à une table ronde d'une vingtaine de personnes avec notre « ovni politique » juste en face de moi. Le cadre est idéal pour me faire une idée plus précise de l'homme. Habitué à ce genre d'exercice, je suis très attentif au moindre de ses propos et gestes. Premier sujet d'étonnement, l'état de concentration extrême et la fulgurante capacité d'écoute de notre hôte du jour. Notre brillant mathématicien noircit frénétiquement page après page, interpelle, relance, questionne, s'interroge, cogite, synthétise… L'attention est non feinte, pas plus que cette forme d'humilité, si caractéristique aux chercheurs, qui ne peut qu'impressionner et inspirer un profond respect. Le diable est dans les détails, notre stakhanoviste de la mission parlementaire le sait mieux que quiconque en scientifique d'excellence qu'il est. Pas question de laisser échapper un propos ou une idée potentiellement intéressante au fil des interventions pourtant inégales des uns et des autres. Cette humilité et ce souci de l'autre sont d'autant plus à souligner qu'il apparaît évident qu'il en connaît sur le papier beaucoup plus que la plupart d'entre nous réunis autour de la table. D'autres à sa place se seraient montrés bien plus suffisants, voire arrogants, sans avoir les mêmes compétences. Ce ne sera pas son cas.

Je titillerai à un moment de l'audition Cédric Villani sur le manque flagrant de représentativité de notre groupe composé

principalement d’hommes blancs de plus de 50 ans. À ma décharge, cette audition est ma troisième table ronde en quelques jours, avec chaque fois une proportion de neuf hommes pour une femme. De quoi lasser et se demander franchement ce que l’on fait là en cautionnant par sa présence un mode opératoire que l’on dénonce… Cédric Villani, embarrassé, explique que les femmes sont notoirement sous-représentées dans les métiers de l’IA et par ailleurs peu désireuses, hélas, de prendre la parole publiquement. Ce qui est parfaitement vrai et la résultante de ce foutu syndrome très féminin de l’imposture… Son explication est sincère et il regrette certainement autant que moi le manque de parité du jour. Il est visiblement embarrassé. Je me sens à mon tour embarrassé de l’avoir embarrassé.

Mes échanges avec Cédric Villani se poursuivront au hasard des sujets d’intérêt mutuel et des conférences ici et là, échanges qui me permettront d’apprécier à quel point cet homme est un bourreau de travail entièrement dédié à sa mission. Il sera intéressant pour moi de le voir interagir en public : comment ce zèbre prolifique et d’une intelligence très supérieure à la moyenne pourra-t-il s’en sortir au contact de monsieur et madame Tout-le-Monde ? Il le fera avec talent, modestie et humanité. De ce point de vue, le Cédric Villani adolescent décrit par son médecin généraliste semble être resté le même. Il faut s’en réjouir et lui souhaiter qu’il en soit de même pour les années qui viennent.

Dans ce temps si particulier de notre histoire politique où la promesse de faire de la politique autrement a été un argument de campagne très largement usité, et reconnaissons-le terriblement efficace du point de vue des urnes, il est essentiel pour la survie de notre démocratie et pour le maintien de notre cohésion nationale que cette promesse soit incarnée et suivie de faits. Faire de la politique autrement, vraiment, et non pas de façon surjouée ou désincarnée, avec comme seul dessein de réaliser un énième hold-up électoral. Faire de la politique autrement en se montrant authentiquement à l’écoute et empathique, en restant humble, respectueux et sincère, en travaillant de façon acharnée, avec à l’esprit un objectif simple : faire progresser notre société afin de préparer, pour

nous-mêmes et nos enfants, un futur le plus heureux et apaisé possible, loin des tentations et dérives populistes qui sont à nos portes et qui nous ont si souvent meurtris par le passé. Voilà la responsabilité historique des leaders politiques de ce nouveau monde en formation. Notre époque, hélas un brin amnésique, le réclame d'urgence afin que l'histoire ne se répète pas.

Je vous souhaite, cher Cédric, à vous comme à beaucoup d'autres espérons-le, pouvoir et savoir répondre à cette exigence historique. La conquête et plus encore l'exercice du pouvoir mettront à dure épreuve vos équilibres neurobiologiques et vos bonnes intentions initiales. Comme scientifique, c'est une réalité que vous ne devrez ni méconnaître ni sous-estimer. Votre singularité, que vous n'avez jamais essayé de gommer, et c'est heureux, sera votre force dans un système politique à bout de souffle. Je ne peux que me réjouir que vous ayez décidé de la mettre au service de l'intérêt général. Bon vent à vous.

Les Gilets jaunes

Le pouvoir combiné et controversé de la rue et des réseaux sociaux

« Si l'action a lieu dans la rue, la délibération a lieu sur les réseaux sociaux », résume le journal *Libération*[1]. Cette double articulation inédite sera à l'origine d'une erreur fondamentale d'appréciation du gouvernement sur l'ampleur du mouvement durant les premières semaines. Un pouvoir décontenancé qui ne dénombrera que les manifestants dans la rue ou autour des ronds-points et sous-estimera la mobilisation massive sur Internet, tout particulièrement sur les pages Facebook dédiées, dont les vidéos feront à elles seules des millions et des millions de vues !

Beaucoup a été dit sur le sujet. Cécité délibérée stratégique ou au contraire subie de la part des autorités, il ne nous appartient pas ici de nous prononcer sur l'aspect politique de la gestion de cette crise quasi insurrectionnelle qui a menacé le pouvoir en place comme jamais depuis les événements de Mai 68.

Ce qu'il est intéressant de constater du point de vue de la genèse et du développement de ce mouvement est, comme le note *Libération*, que « tout l'appareil idéologique des Gilets jaunes s'est construit au fur et à mesure de la conversation sur les groupes Facebook […] L'insurrection du samedi trouve toujours sa source dans les échanges de la semaine sur Facebook […] Cette France qui n'avait pas voix au chapitre dans les grands médias se trouve enfin un espace où se retrouver et discuter politique ensemble ». Une première offerte par les nouvelles technologies et la création en direct d'un contre-pouvoir parallèle protéiforme et horizontal et, de fait, difficilement déchiffrable et incontrôlable.

Un manque de clarté renforcé par la longue liste des revendications énoncées, façon inventaire à la Prévert, parfois

en contradiction les unes des autres : pouvoir d'achat, RIC, fin de la hausse des carburants, du CICE et du travail détaché, rétablissement de l'ISF, interdiction du glyphosate, maintien des établissements publics en campagne (écoles, hôpitaux, etc.), isolation des logements, etc., etc. Alors, comment un tel mouvement aussi disparate dans sa forme a-t-il pu agréger de telles forces au point de faire trembler la République ? Les éléments de réponse sont bien entendu nombreux et nous allons nous tourner un instant du côté des neurosciences, de l'éthologie et de la psychologie sociale pour zoomer plus particulièrement sur deux d'entre eux très significatifs.

Le coup de génie… de l'uniforme gilet jaune !

Comme l'explique le rédacteur en chef de *Cerveau & Psycho* et neuroscientifique Sébastien Bohler[2], l'idée d'inciter les manifestants à porter ce trivial gilet jaune a été bien au-delà d'un simple signe distinctif et a eu un effet structurant et rassembleur pour ce mouvement allant au-delà de toute espérance. « La puissance que confère l'uniforme à un rassemblement d'humains touche au fonctionnement du cerveau social et a été complètement sous-estimée par les observateurs […] Les psychologues sociaux ont depuis longtemps démontré l'importance des signes de reconnaissance dans la formation des groupes d'individus et dans leur capacité à agir ensemble, à s'entraider et à poursuivre des buts communs. »

Plus précisément, le fait pour une foule de porter un uniforme commun agit sur plusieurs mécanismes sociaux bien connus des chercheurs :

../../OPS/%5C002013%5C002002cela renforce la cohésion du groupe en alignant les positions des uns et des autres et en diminuant *de facto* les zones de désaccord ;

../../OPS/%5C002013%5C002002cela diminue le sentiment de responsabilité personnelle (phénomène étudié sous le nom de désindividuation aboutissant à

une perte de conscience de soi, une impression d’anonymat accrue des individus, une interchangeabilité de l’un à l’autre, et une levée des inhibitions pouvant aboutir à des débordements et à des comportements antisociaux) ;

../../OPS/%5C002013%5C002002cela booste l’estime de soi en raison de l’augmentation du sentiment d’appartenance à un groupe, besoin fondamental chez « l’être social » qu’est l’humain. Pas étonnant, dans ces conditions, de voir que le mouvement des Gilets jaunes n’a pas été, dans les premières semaines de conflit, qu’un simple mouvement de contestation, mais qu’il a aussi pris les contours, notamment autour des ronds-points, d’une grande fête de village solidaire et fraternelle.

Sauf que, comme le souligne Sébastien Bohler, la désindividuation provoquée par l’uniforme doit nécessairement être canalisée et s’accompagner d’une chaîne de commandement claire afin d’éviter « la libération de comportements que nous essayons habituellement de maîtriser ». C’est le cas classiquement au sein des forces de l’ordre ou des forces armées dont « l’usage de l’uniforme est strictement encadré car il confère un statut et un pouvoir d’action augmenté à la communauté qui l’arbore ». En clair, l’uniforme fédère et galvanise certes un groupe, mais il n’est pas sans risques au niveau individuel !

Il faut aussi rappeler d’un point de vue neuroscientifique que l’effet de groupe, et tout particulièrement la pression de conformité qui l’accompagne (à savoir la tentation pour chaque membre de se fondre dans le collectif et d’en suivre les codes et usages), entraîne lors des moments les plus intenses une déconnexion temporaire des zones frontales (celles qui servent à analyser et à pondérer une situation) pour laisser libre cours aux cerveaux limbique des émotions et reptilien des pulsions. Particularité du fonctionnement cérébral qui explique bien des comportements collectifs insensés de suivisme, notamment dans les stades de football (par exemple, à l’occasion des derbys où celui d’en face devient un ennemi à combattre, voire à abattre).

Le manque de culture éthologique de nos dirigeants

Comme le rappelle l'anthropologue Pascal Picq, dans son ouvrage *Qui va prendre le pouvoir ?*, le manque de culture éthologique et sociologique de nos dirigeants politiques et de leurs conseillers explique pour une large part les erreurs commises face à ce type de situations hors norme. « Les élites communicantes ont atteint un tel niveau de méconnaissance sociologique des "gens" que leurs conseils conduisent les politiques dans des formes de discours qui les insultent. Elles sont devenues tellement incultes que leur supériorité ne repose plus que sur des paroles préparées à l'avance et répétées en boucle, les fameux "éléments de langage[3]". » Avant d'enfoncer le clou quelques pages plus loin « un cours d'éthologie politique ne serait pas mal venu à la place de toutes les salades diététiques et insipides de leurs communicants qui, à de rares exceptions près, se montrent eux-mêmes de piètres communicants : langue de bois, parole stérile et dissolution de toutes saveurs ». Il ne fait décidément pas bon pour un conseiller politique de croiser le chemin de notre talentueux anthropologue ! Et puisque ce dernier fait état de saveurs, livrons une dernière salve pour la bonne bouche concernant les ex-présidents Sarkozy et Hollande : « Il ne fait aucun doute que si ces deux présidents, incontestablement intelligents et avec les qualités humaines personnelles que l'on leur attribue, certes très différentes, avaient eu plus de culture éthologique de la politique que de l'expérience politique, leurs quinquennats respectifs se seraient passés autrement. Le plus perturbant est qu'ils n'ont jamais été aussi bons que lors de leurs discours de renoncement. » Une charge qui n'est pas sans rappeler la problématique que nous évoquerons au chapitre III relative à ce syndrome fréquent de distanciation avec la réalité une fois au pouvoir, après s'être montré pourtant si empathique durant la phase de conquête. Comme si, d'une certaine façon, l'exercice du pouvoir menait inéluctablement à une forme d'aveuglement et de surdité envers le monde environnant. Reste à savoir si cette crise des Gilets jaunes de l'année 2018-2019, probablement pas terminée, permettra à

nos gouvernants de réaliser un salutaire exercice d’introspection sur leur pratique du pouvoir.

Portrait

Nathalie LOISEAU
Députée européenne

Un contre-emploi vertigineux

Je rencontre Nathalie Loiseau à l'occasion de la remise de l'Ordre national du Mérite à une amie très chère. Celle qui est encore à cette époque ministre des Affaires européennes, et à l'initiative de cette remise de médaille, a préparé pour l'occasion un discours émouvant, humain, chaleureux, drôle, aux antipodes de l'image compassée et technocratique que l'on peut se faire de ce genre de figure imposée. La salle est conquise. J'ai plus tard l'occasion au cours de la soirée d'échanger plus longuement avec la ministre en exercice qui se trouve en pleines négociations agitées avec nos amis britanniques au sujet du Brexit. Mon interlocutrice se montre courtoise, intelligente, caustique, à l'écoute, au fait de ses sujets. Je me dis en sortant qu'il est plutôt rassurant de pouvoir compter pour notre gouvernement et pour notre pays sur de tels profils et compétences.

Quelques mois plus tard, je regarde le débat qui l'oppose à Marine Le Pen sur France 2[1], avec son annonce surréaliste d'entrée en campagne comme tête de liste aux élections européennes pour le compte de La République en marche (LREM). La futur candidate y explique que, si elle n'avait initialement pas prévu de se présenter, les propos outranciers de Marine Le Pen au cours de l'émission l'ont fait changer d'avis et c'est ainsi qu'elle annonce en direct, en toute fin d'émission, son souhait de relever le défi des Européennes ! Les journalistes sont un peu éberlués, la leader du Rassemblement national boit du petit lait et s'amuse de cette

annonce de candidature pour le moins maladroite, si ce n'est complètement ratée. Marine Le Pen tient enfin sa revanche de son débat raté du second tour de la présidentielle.

L'entrée en campagne de Nathalie Loiseau est difficile, la suite devient un chemin de croix interminable. Elle peine à s'imposer, multiplie les erreurs, devient la cible toute trouvée de ses concurrents qui n'en demandaient pas tant. À la surprise générale, c'est un gamin inconnu du grand public de 23 ans qui mène le bal lors de cette campagne avec, il faut le reconnaître, une assurance et un aplomb déconcertants pour son jeune âge. Même sur les dossiers techniques, sur lesquels son expérience et ses compétences devraient pourtant prévaloir, la candidate Loiseau n'arrive pas à faire la différence. Elle s'enlise, lentement et sûrement.

L'ex-ministre des Affaires européennes apprend de façon brutale lors de cette campagne une réalité bien connue en politique : conquérir le pouvoir exige d'autres qualités qu'exercer le pouvoir. La mobilisation générale au plus haut sommet de l'État durant les derniers jours de campagne permet *in extremis* de sauver le soldat Loiseau avec, au soir de l'élection du 26 mai 2019, une défaite honorable pour la majorité présidentielle avec un score de 22,41 % contre 23,31 pour le Rassemblement national. Ainsi se clôt cet interminable calvaire pour la candidate LREM.

Nul besoin d'être spécialiste en neuropsychologie pour comprendre à quel point cette séquence a été d'une extrême violence pour Nathalie Loiseau. Attaques en tout genre, y compris personnelles sur son passé ou son physique, dénigrement permanent, diffamation… Se développe au cours de la campagne, chaque jour davantage, une délectation voyeuriste collective pour le moins malsaine à la voir ainsi encaisser coup sur coup et être mise dans les cordes au fil des interviews, débats et autres meetings… Le K.-O. technique n'est pas loin, chacun le pressent. Certains l'espèrent, d'autres le redoutent et beaucoup s'en amusent, indifférents, en prenant place aux jeux du cirque sur les réseaux (qui n'ont plus grand-chose de sociaux pour le coup…) ou devant leur petit écran.

Et comme cela devient une sale et dangereuse habitude désormais dans nos démocraties modernes, nous avons très peu entendu parler lors de la campagne des véritables enjeux de fond. Une atmosphère plus proche de celle d'un café du commerce aviné en fin de journée où chacun se croit autorisé à y aller de sa petite phrase assassine, approximative et grossière, que de celle d'un débat politique de haut niveau, digne, courtois et responsable. L'opportune sortie des cartons de l'INA pendant la campagne 2019 du débat des élections européennes de 1979, soit quarante ans plus tôt, réunissant autour de la table Simone Veil, François Mitterrand, Jacques Chirac et Georges Marchais en dira long, par effet contraste, sur l'état de déliquescence actuel du débat politique. Cet exercice avant/après fut « cruel et la comparaison éloquente », comme le soulignera l'expérimenté et un tantinet résigné Alain Duhamel[2]. Un autre siècle, une autre époque.

Nul doute que notre candidate improvisée se serait sentie nettement plus à son avantage dans ce contexte passé autrement plus qualitatif. En même temps, personne ne l'a contrainte à se présenter et elle connaissait les risques encourus, à défaut de savoir les maîtriser. L'excès de confiance, comme nous le rappelle le professeur de neurologie Philippe Damier, est le biais cognitif le plus présent chez les hommes et les femmes du pouvoir et, de fait, à l'origine de nombreux dysfonctionnements ou déroutes. Le cerveau n'est pas fait que de raison, y compris chez les profils (en apparence) les plus cortiqués…

Il y a deux façons d'analyser cette campagne des Européennes 2019 : soit en se focalisant sur la défaillance personnelle d'une femme absolument pas préparée à entrer dans une telle arène mortifère ; soit en s'interrogeant plus globalement et collectivement sur notre rapport au pouvoir et sur nos attentes de citoyens face à nos responsables politiques. Espérons que nous saurons mener ensemble, et de concert entre responsables politiques, médias et électeurs(trices), cette seconde réflexion de fond avant qu'il ne soit trop tard. Et d'ici là, souhaitons sincèrement à Nathalie Loiseau, ainsi qu'à tous les autres eurodéputé(e)s sans exception, d'être, dans le cadre de leurs fonctions au Parlement européen, le plus utile possible

à l'Europe, à la France et *in fine* à notre chancelante démocratie. La naïveté a aussi ses vertus.

III. L'exercice du pouvoir

« Surtout ne vous méconnaissez pas vous-même
en croyant que votre être a quelque chose
de plus élevé que celui des autres […]
Car tous les emportements, toute la violence,
et toute la vanité des Grands
vient de qu'ils ne connaissent pas ce qu'ils sont. »

Blaise Pascal
Discours sur la condition des grands
De l'éducation d'un prince (1670)

8. Le sentiment de toute-puissance

C'est un chiffre qui fait froid dans le dos. Selon une étude de l'université de Bond aux États-Unis, présentée en septembre 2016 au Congrès annuel de la Société australienne de psychologie, un dirigeant sur cinq serait psychopathe. C'est en étudiant le cas de 261 dirigeants que le psychologue Nathan Brooks et les chercheurs Katarina Fritzon (université de Bond) et Simon Croom (université de San Diego) sont arrivés à ce constat, grâce au développement d'un outil permettant aux employeurs de détecter des traits psychopathiques. Si seulement environ 1 % de la population mondiale est catégorisée « psychopathe », le pourcentage grimpe à 21 % lorsqu'on réalise la même étude auprès des patrons d'entreprise. Un pourcentage, selon les chercheurs, très similaire à celui que l'on trouve dans les prisons, qui est de l'ordre de 15 à 20 %. Par « psychopathie » est comprise la recherche de la domination sur les autres par tous les moyens : égoïsme, cruauté, absence d'empathie et de remords, manque de sincérité, comportements antisociaux… « Nous parlons vraiment de personnes qui cherchent à dominer les autres, qui sont sans pitié. Typiquement, les psychopathes ont tendance à provoquer beaucoup de chaos et à monter les gens les uns contre les autres », explique le Dr Brooks. En conclusion, et en accord avec ses collègues de l'université de San Diego, le Dr Brooks suggère ainsi d'instaurer des évaluations psychologiques au sein des entreprises afin d'identifier les personnes « psychopathes ».

Une autre étude de 2013 compilée par le psychologue Kevin Dutton de l'université d'Oxford, auteur du livre *The Wisdom of Psychopaths : Lessons in Life from Saints, Spies and Serial Killers*[1], avance quant à elle le chiffre de prévalence de 10 % de psychopathes parmi la profession de CEO (*Chief Executive Officer*, soit l'équivalent en France de directeur général). Certes moins élevé que le résultat de la première étude mais néanmoins tout aussi inquiétant. La profession de dirigeant serait celle qui attirerait le plus de psychopathes, devant les avocats, les personnes travaillant dans les médias, les commerciaux, les chirurgiens et les journalistes. Comme le souligne le consultant et économiste français Georges Nurdin[2], « cette étude fait écho à d'autres recherches antérieures dont celle menée aux États-Unis par le Dr Paul Babiak et qui alimenta le célèbre livre *Snakes in Suits*[3] (« Des serpents en costumes ») […] Sans prendre ces chiffres au pied de la lettre (biais méthodologiques possibles…), la surreprésentation des psychopathes dans la population des leaders est telle qu'elle ne peut être ignorée ou simplement écartée du revers de la main[4] ». C'est d'autant plus le cas que, ainsi que le note la journaliste Sherree Decovny pour le magazine de l'institut CFA, les psychopathes peuvent apparaître comme des candidats parfaits pour les postes de direction, « montrant en abondance charme, charisme, intelligence, une capacité sans pareille à mentir et à la manipulation[5] ».

Le syndrome d'hubris : le pouvoir pathologique

Obsession narcissique, abus de pouvoir, impulsivité, déni de réalité, intolérance à la frustration, refus de la contradiction, confiance excessive en soi… l'exercice du pouvoir engendre chez de nombreux leaders des symptômes inquiétants se renforçant qui plus est dans un contexte d'hyperstress. Dans ses ouvrages *In Sickness and in Power, Illness in Heads of Power in The Last 100 years*[6] et *The Hubris Syndrome, Bush, Blair and the Intoxication of Power*[7], l'iconoclaste David Owen, tour à tour médecin, scientifique, secrétaire d'État des Affaires étrangères et du Commonwealth (dans le gouvernement travailliste de James Callaghan entre 1977 et 1979), écrivain, mondain, revient sur les traits saillants du syndrome d'hubris, une maladie mentale directement liée à l'exercice du pouvoir.

Le concept d'hubris, tiré de la mythologie, est le risque dont les puissants doivent se protéger à tout prix. Que ceux-ci aient la tentation de succomber à l'ivresse du pouvoir ou qu'ils aient la prétention de se hisser au rang de demi-dieux, ils seront alors en retour immédiatement châtiés par Némésis, le déesse de la Vengeance. C'est pour se prémunir de ce

péché d'orgueil potentiel que les généraux victorieux de retour à Rome défilaient devant les foules enfiévrées avec, dans leur dos, un esclave qui leur murmurait régulièrement le « *memento mori* » : « Souviens-toi que tu vas mourir. » Une façon de circonscrire l'incendie né de la victoire si prompt à consumer les âmes vaniteuses.

Le syndrome d'hubris se manifeste, selon David Owen, par le déclenchement de différents symptômes durant l'exercice du pouvoir, successivement ou concomitamment. D'après l'auteur, qui en a dénombré au total quatorze (cf. la liste extraite d'un article du neuroscientifique Sebastian Dieguez[8]), la présence simultanée de trois d'entre eux permettrait à elle seule de poser le diagnostic. Mais comment expliquer que ces symptômes ne se déclenchent pas en amont lors de la compétition pour l'accession au pouvoir ? C'est bien là tout le « paradoxe du pouvoir » dont nous parlerons plus loin. À l'horizontalité de la conquête qui requiert stratégiquement et pour un temps donné des qualités spécifiques d'empathie, d'écoute, d'humilité, d'exemplarité, de régulation émotionnelle, succède ensuite la verticalité de l'exercice du pouvoir qui ne s'embarrasse plus desdites qualités si précieuses en leur temps. Aux obligations inhérentes à la fonction de candidat qui ont nécessité un autocontrôle permanent pour apparaître sous son meilleur jour et séduire le plus grand nombre, succède le lâcher-prise de l'heureux élu, désormais délivré de toute contrainte et pouvant laisser libre cours à ses pulsions en mode décomplexé, voire totalement assumé. Le pouvoir, c'est moi !

Le syndrome d'hubris, exacerbé par la victoire, surtout lorsque celle-ci a été acquise de longue lutte, se caractérise par un sentiment d'infaillibilité et d'invulnérabilité de la part du leader. Du point de vue cognitif, comme l'explique Sebastian Dieguez, cela se manifeste par « un refus de s'encombrer de nuances et d'envisager les conséquences de ses actes et de ses décisions. Ce manque d'attention et ce désintérêt pour les détails, associé à une agitation permanente, est assez proche de l'hyperactivité ou de certaines perturbations du lobe frontal. Le sujet en vient à simplifier à l'extrême, voire à caricaturer des situations fort complexes[9] ». Le leader hubristique, trop imbus de sa personne, « ne ressentira pas la nécessité d'écouter, s'enorgueillira même de ne pas prendre conseil, ne cachera pas son mépris pour l'opinion d'autrui et ignorera les leçons de l'histoire. Pour lui, toute forme de consultation est considérée comme un aveu de faiblesse », poursuit le chercheur suisse. Combien de catastrophes politiques ou entrepreneuriales trouvent leurs racines dans ces moments d'orgueil démesuré et non maîtrisé ayant mené à une totale cécité et surdité de la part du leader ? On se souvient de l'invraisemblable prise de position, au mépris de toute loi, de François Hollande durant l'affaire Leonarda ou encore de la rocambolesque nomination par Nicolas Sarkozy de son fils de 23 ans, Jean, alors étudiant en seconde année de droit, à la tête du plus grand quartier d'affaires d'Europe (EPAD) ! Sur ce dernier épisode, le chercheur au CNRS et éthologue Cédric Sueur de l'université de Strasbourg ne manque pas de rappeler une prédisposition génétique profondément ancrée en chacun(e) de nous : « Ce n'est vraiment pas quelque chose que l'on peut, en tant qu'humain, contrôler car c'est quelque chose de biologique. Dans nos gènes, on va toujours préférer favoriser un apparenté plutôt qu'un non apparenté. À part la culture et la loi qui empêchent ce népotisme, on ne peut pas changer[10]. » Voilà une précision génético-éthologique expliquant bien des décisions de nos hommes et femmes de pouvoir pour le moins étonnantes, voire contestables… On ne saurait trop conseiller à nos leaders, en conclusion de ce chapitre, la lecture ou la relecture de ces deux livres particulièrement éclairants sur le sujet : *Le Bûcher des vanités* de Tom Wolfe et *Les Hommes de bonne volonté* de Jules Romains.

Les 14 symptômes du syndrome d'hubris selon David Owen

1. Inclination narcissique à voir le monde comme une arène où exercer son pouvoir et rechercher la gloire.

2. Prédisposition à engager des actions susceptibles de présenter l'individu sous un jour favorable, c'est-à-dire pour embellir son image.

3. Attrait démesuré pour l'image et l'apparence.

4. Façon messianique d’évoquer les affaires courantes et tendance à l’exaltation.

5. Identification avec la nation ou l’organisation, au point que l’individu pense que son point de vue et ses intérêts sont identiques à ceux de la nation ou de l’organisation.

6. Tendance à parler de soi à la troisième personne ou à utiliser le « nous » royal.

7. Confiance excessive en son propre jugement et mépris pour les critiques et les conseils d’autrui.

8. Impression d’omnipotence sur ce que l’individu est personnellement capable d’accomplir.

9. Croyance qu’au lieu d’être responsable devant ses collègues ou l’opinion publique, le seul tribunal auquel il devra répondre sera celui de l’histoire.

10. Croyance inébranlable que le jugement de ce tribunal lui sera favorable.

11. Perte de contact avec la réalité, souvent associée à un isolement progressif.

12. Agitation, imprudence et impulsivité.

13. Tendance à accorder de l’importance à sa « vision », à son choix, ce qui lui évite de prendre en considération les aspects pratiques ou d’évaluer les coûts et les conséquences.

14. Incompétence « hubristique », lorsque les choses tournent mal parce qu’une confiance en soi excessive a conduit le leader à négliger les rouages habituels de la politique et du droit.

9. Le paradoxe du pouvoir

« C'est une expérience éternelle, que tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser », prévenait Montesquieu dans le tome 1 de son traité *De l'esprit des lois* en 1748. Professeur de psychologie à l'université de Berkeley en Californie, Dacher Keltner a consacré sa vie professionnelle à vérifier la véracité de l'avertissement du penseur des Lumières, pour finir par découvrir, après vingt ans de recherches comportementales, un schéma troublant. « Alors que les gens gagnent habituellement du pouvoir grâce à des traits de caractère et d'action qui font progresser les intérêts des autres, comme l'empathie, la collaboration, l'ouverture d'esprit, l'impartialité et le partage, ces qualités viennent en général à s'estomper lorsqu'ils commencent à se sentir puissants ou bénéficient d'une position privilégiée. J'appelle ce phénomène le paradoxe du pouvoir[1]. » Ainsi, selon cet éminent professeur, les qualités absolument nécessaires pour s'élever et conquérir le pouvoir viendraient à s'estomper, voire à s'inverser, une fois l'objectif atteint… quel bien étrange paradoxe en effet ! Et Keltner d'aller un pas plus loin : « Les puissants sont plus susceptibles que les autres de se livrer à des comportements grossiers, égoïstes ou immoraux […] Le pouvoir nous met dans quelque chose de comparable à un état frénétique, nous faisant sentir complets, stimulés, tout-puissants, assoiffés d'ambition et immunisés contre le risque, attitudes qui ouvrent la voie à des actions imprudentes, vulgaires ou contraires à l'éthique[2]. » Les résultats de ses recherches sont d'autant plus à prendre au sérieux qu'il les a menées dans de nombreux environnements (entreprises, universités, Sénat américain, milieu sportif professionnel) et qu'ils ont été confirmés par de nombreuses autres études sur le même sujet. « Non seulement, comme le souligne le consultant Hervé Monier dans un excellent article publié sur son blog, le pouvoir et ses attributs ont tendance à pervertir le comportement vertueux des individus à mesure qu'ils s'élèvent socialement et/ou dans la hiérarchie, mais cette corruption et ces changements peuvent s'observer de manière étonnamment rapide[3]. » Ainsi, selon Keltner, les personnes arrivant aux plus hautes sphères du pouvoir sont trois fois plus susceptibles d'interrompre leurs collègues, de faire plusieurs choses en même temps pendant les réunions, de ne pas écouter les autres, de hausser le ton ou de tenir des propos perçus par leurs subordonnés ou leurs collègues comme déplacés, voire offensants. Dans le même esprit, une autre étude menée cette fois par Danny Miller, d'HEC Montréal, tendrait à démontrer que les PDG ayant fait les plus hautes études étaient davantage susceptibles de se livrer à une conduite intéressée et à privilégier leurs propres intérêts, en comparaison des dirigeants ayant un cursus universitaire moins poussé.

Comment dès lors détecter, en tant qu'homme ou femme de pouvoir, si l'on est atteint par ce paradoxe du pouvoir ? Une simple auto-analyse de vos propres pratiques managériales peut déjà être très éclairante, comme le suggère Hervé Monier au travers de questions très simples :

« Avez-vous l'habitude d'interrompre vos interlocuteurs ? »

« Regardez-vous votre Smartphone quand les autres parlent ? »

« Avez-vous déjà fait une blague ou raconté une anecdote qui a embarrassé l'un des membres de votre équipe ? »

« Dites-vous plus souvent que vos collègues ou vos subordonnés des gros mots au bureau ? »

« Vous êtes-vous déjà accordé tout le crédit d'un effort collectif ou du travail d'autrui ? »

« Avez-vous tendance à oublier le nom de certains de vos collègues ? Prenez-vous des risques inhabituels que vous n'auriez pas pris par le passé ? »

« Êtes-vous toujours exemplaire en termes de ponctualité ? »

Si la réponse est oui à plusieurs de ces questions, il est temps de vous interroger sur vos pratiques managériales et votre mode de leadership. Il faut savoir en effet que ces abus de pouvoir n'ont qu'un temps et que tôt ou tard le dirigeant devra en payer le prix. Ce qui nous renvoie de nouveau aux fondements de l'éthologie et à nos comportements les plus archaïques. Comme le rappelle l'anthropologue Pascal Picq dans son livre *Qui va prendre le pouvoir ?*, « une fois arrivé au premier rang, le dominant doit veiller à attribuer des avantages à ceux qui l'ont soutenu dans la période difficile et très stressante qui l'opposait au dominant précédent. S'il est très assuré de son pouvoir, le mâle alpha peut s'attribuer une part importante de ces privilèges. Mais il le fait rarement, car les frustrations engendrées pourraient favoriser de nouvelles coalitions hostiles[4] ». Sage précaution, d'autant comme le rappelle l'anthropologue que « les quelques cas connus de meurtres politiques proviennent d'ailleurs de situations où le dominant n'arrivait plus à privilégier le ou les mâles qui l'avaient soutenu, lesquels se sont retournés contre lui. En somme, il y a rupture du contrat moral qui les unissait[5] ».

Bien entendu, nous pourrions rétorquer, face à cette comparaison bien hâtive avec nos cousins les grands singes, que l'ensemble de nos rapports sociaux, nous êtres humains civilisés, n'est pas uniquement régi par des enjeux de domination et de pouvoir finissant tous dans le sang ! Certes et c'est heureux. Il n'en demeure pas moins que les conséquences d'une position d'abus de pouvoir caractérisé de la part d'un dirigeant finissent toujours par se traduire selon Keltner de deux façons :

../../OPS/%5C002022%5C002002soit par une diminution de l'engagement des équipes, de leur créativité, de leur rigueur et de leur performance. Les abus de pouvoir ayant tendance à générer de l'anxiété et une démotivation d'autant plus forte qu'elle s'ajoute souvent à un sentiment d'impunité (ce qui a pour conséquence d'activer le circuit cérébral de la menace chez les collaborateurs et d'inonder leur cerveau de cortisol, hormone du stress) ;

../../OPS/%5C002022%5C002002soit par un affaiblissement de l'autorité et de l'influence du dirigeant/du manager lui-même, dont la réputation se retrouve durablement ternie par de tels abus répétés à l'intérieur de l'entreprise, comme aussi parfois à l'extérieur.

Dans un climat hyper compétitif avec comme défi majeur l'attraction et la fidélisation des talents, supporter de tels écarts de la part de personnes en situation de pouvoir au sein d'une entreprise est non seulement moralement condamnable, mais aussi économiquement totalement suicidaire. Cette question pose la question centrale du consentement qui évolue fortement ces dernières années, en particulier sous l'effet de l'arrivée des jeunes générations de diplômés sur le marché qui ne sont plus prêts à accepter de tels comportements outranciers de la part de leurs dirigeants ou de leurs managers. Réjouissons-nous de cet abaissement du niveau de tolérance face à des attitudes de mâle alpha qui n'ont plus lieu d'être en 2019 dans des organisations modernes, agiles et dynamiques. Voilà en soi une excellente nouvelle. Il n'est ni agréable, ni acceptable de voir le management à la française si mal noté dans les classements internationaux, et il n'y a surtout aucune fatalité à cela. Il faut évoluer !

Dans le livre *La Prouesse française – Le management du CAC 40 vu d'ailleurs*[6], trois économistes réputés, Ezra Suleiman, Franck Bournois et Yasmina Jaïdi, ont eu l'excellente idée de donner la parole à 2 500 managers étrangers travaillant dans une quarantaine des plus grandes entreprises de notre pays. Comme le note Quentin Périnel dans *Le Figaro*, « Poussiéreux, usé, archaïque… Ce sont les termes qui font quasiment office de sparadrap tant ils collent au management français[7]. » Premier enseignement, plus de trois quarts des entreprises du CAC 40 sont dirigées par des individus au parcours similaire. La plupart sont diplômés d'HEC ou de l'ENA. Pour le réputé Ezra Suleiman, professeur de science politique à l'université de Princeton, cette forme de méritocratie mène « à la mort de la France, toutes les décisions étant prises par une poignée de personnes ». Deuxième critique formulée dans ce livre, le syndrome bien connu du « petit chef » avec le manque de bienveillance et de reconnaissance associé. Un point qui est à souligner, si les femmes interviewées ont décrit leurs collègues masculins comme « orientés vers la performance, décideurs, visionnaires, mais aussi arrogants et individualistes », les hommes ont quant à eux perçu leurs homologues masculins comme « humains, modestes, éthiques, collaboratifs ». Une différence de perception qui méritera d'être approfondie. La bonne nouvelle cependant est que les auteurs, s'ils se montrent critiques dans l'ensemble, notent aussi un début d'amélioration des pratiques managériales en France. C'est aussi, à mon simple niveau de consultant en neuroleadership et neuromanagement, une évolution actuelle tout à fait perceptible et enthousiasmante. Beaucoup de dirigeants, conscients des faiblesses de leur management et du mécontentement croissant de leurs troupes, ont la volonté sincère de progresser et de promouvoir un management plus conforme à la réalité du monde d'aujourd'hui. Bravo à eux ! Il faut les soutenir dans cette (r)évolution si essentielle à mener.

Le système neuronal miroir impliqué ?

Comment expliquer un tel « paradoxe du pouvoir » décrit par Keltner ? Comment expliquer une modification à ce point du comportement de nos leaders entre la phase de conquête et l'accession au pouvoir ? Des chercheurs en neurosciences se sont penchés sur cette question pour essayer d'en trouver la

cause du point de vue neuronal. Les travaux de 2013 menés par Sukhvinder S. Obhi, Jeremy Hogeveen et Michael Inzlicht, des universités Wilfrid Laurier et Scarborough de Toronto[8], nous conduisent sur une piste intéressante : selon ces chercheurs, l'exercice du pouvoir aurait tendance à réduire l'activité du système neuronal miroir, ce qui provoquerait chez nos leaders une baisse de l'empathie et de l'attention aux autres. Rappelons que les neurones miroirs, découverts au milieu des années 1990 par l'équipe du professeur Giacomo Rizzolatti, directeur du département de neurosciences de la faculté de Parme en Italie, sont une catégorie de neurones du cerveau qui présentent une activité aussi bien lorsqu'un individu (humain ou animal) exécute une action que lorsqu'il observe un autre individu exécuter la même action, ou même lorsqu'il imagine une telle action, d'où le terme « miroir ». En neurosciences cognitives, les neurones miroirs joueraient un rôle dans la cognition sociale, notamment dans l'apprentissage par imitation, mais aussi dans les processus affectifs comme l'empathie. Le très réputé neuroscientifique et professeur en psychologie Vilayanur S. Ramachandran les appelle « neurones empathiques ». Cette découverte des chercheurs canadiens établissant un lien de causalité direct entre l'exercice du pouvoir et l'affaiblissement du système neuronal miroir est une piste intéressante de travail qui demandera à être confirmée et investiguée davantage. Comme le reconnaît le professeur Rizzolati lui-même, lorsque vous êtes en position de pouvoir, « vous devez décider envers qui vous allez diriger votre empathie, il est très difficile de l'être avec tout le monde[9] ». Voilà une limite naturelle de notre système empathique miroir pouvant expliquer bien des dysfonctionnements et errements de la part de nos leaders.

10. L’hyperstress, l’isolement et la transgression

« Personne ne peut résister à un truc pareil, personne… » Les mots tranchés et presque résignés de Jean-Christophe Cambadélis, ex-ministre et ancien premier secrétaire du Parti socialiste[1] en disent long sur l’incroyable charge mentale et physique pesant sur les épaules de nos présidents de la République. Certes ils ne sont qu’un petit nombre à accéder à l’Élysée, et tout dirigeant lambda ne vit évidemment pas les effets du pouvoir avec la même intensité. Mais les processus restent en bien des points similaires, avec pour beaucoup de nos leaders la nécessité de devoir composer au quotidien avec un cocktail neurobiologique explosif : hyperstress permanent, surcharge mentale, isolement croissant et tentation de la transgression. Une tension intérieure très bien résumée par François Hollande à la fin de son quinquennat. « Cinq ans de plus, cela aurait été cinq années d’intranquillité permanente, de privation de vie personnelle et de liberté. Être ici, c’est un don total de soi, un sacerdoce[2]. »

Critiques systématiques, lutte pour la dominance, ballet des courtisans, guerres claniques, relations constantes d’intérêt, contraintes d’ordre sécuritaire, pression médiatique… l’état de tension permanent chez nos dirigeants n’est pas sans provoquer de profondes modifications neuropsychologiques et altérations cérébrales en eux. « Tout change ! » pour un président de la République nouvellement élu, « l’homme politique fusionne avec l’état et la nation, il est le roi ! » s’enflamme Jean-Christophe Cambadélis[3]. « À huit heures moins cinq le soir de l’élection, se souvient non sans ironie l’ex-ministre Patrick Devedjian au sujet de Nicolas Sarkozy, il a changé d’un coup ! L’esprit sain est descendu sur lui… et il s’est manifesté à huit heures cinq avec un coup de fil de George Bush[4] ! »

C’est alors une nouvelle page qui s’ouvre dans la vie de l’heureux élu du peuple. Alléluia, il peut enfin se lâcher et rompre avec cet effort insensé d’autodiscipline permanente qui a été le sien à chaque minute de sa campagne électorale dans le but de montrer son meilleur visage… ou du moins le plus favorable pour se faire élire ! Mais les contraintes inhérentes à l’exercice du pouvoir vont très vite gâcher le goût de la liberté retrouvée tout illusoire. La puissance du rituel tout d’abord, qui nourrit autant les pulsions narcissiques du nouvel élu qu’elle l’éloigne de ses « sujets ». Et qui fera de lui son prisonnier. Comme le dit avec malice Patrick Devedjian, « aller rencontrer le président à l’Élysée est comme si vous alliez dans un lieu de culte et que vous vous vouliez parler à l’officiant pendant la cérémonie… C’est pas le moment[5] ! » Cette sacralisation exacerbée du pouvoir, si propre à la France, aboutit, comme le dit le chercheur en psychologie sociale Laurent Bègue, à « anesthésier la perception qu’à l’homme du pouvoir de son environnement plus large[6] ». En clair, il le coupe de la rue et des Français. « Peu de gens ont le courage de dire la vérité à celui arrivé au sommet », confesse l’ancien conseiller politique de François Hollande, Aquilino Morelle, au micro d’Hélène Risser. Avant de poursuivre : « Il y a beaucoup plus de courtisans autour de lui ou de prudents, de précautionneux et d’hypocrites, que de gens qui disent sincèrement ce qu’ils pensent. » Et l’ex-conseillère de Nicolas Sarkozy, Emmanuelle Mignon, de renchérir : « On ne rencontre le président que dans un cadre formel, c’est jamais gratuit, jamais spontané, jamais inattendu[7]. » Avec tout le risque bien connu d’effet « tour d’ivoire » de perte avec la réalité que ce barrage naturel, décuplé par la force du décorum, induit.

Le risque d'isolement du leader sera d'autant plus fort que l'hyperstress lié à sa fonction, la fatigue cumulative et les attaques incessantes vont accentuer chez lui sa propension à vouloir, dans un réflexe paranoïaque, se replier sur lui-même dans le but de se protéger. « Nicolas Sarkozy s'était mis à nous détester en tant que groupe, se souvient Emmanuelle Mignon, il considérait qu'on n'était pas au rendez-vous[8]. » Ce qui *de facto* surexpose dès lors l'homme ou la femme de pouvoir au risque de la flatterie des visiteurs du soir, toujours foncièrement désintéressée, cela va de soi… « Le président a tout le temps besoin de se rassurer, c'est pour cela qu'il a besoin de flatterie. Ce n'est pas parce qu'il est plus vaniteux que tout le monde, c'est simplement parce qu'il est inquiet, angoissé », précise très justement Patrick Devedjian[9]. Comment ne pas le comprendre et d'une certaine façon le pardonner ?

Tentons un éclairage des neurosciences pour mieux comprendre cet aspect si important du comportement humain : nous sommes de façon schématique gouvernés par deux circuits principaux : celui de la récompense et celui de la menace. Le premier nous incite à reproduire des comportements en nous récompensant neuronalement *via* la projection de dopamine dans le striatum. Le second, le circuit de la menace, nous met en garde et nous prépare contre toute menace réelle ou fictive en activant l'amygdale cérébrale, notre alarme intérieure. Que cette menace soit avérée ou le fruit d'une construction mentale (ou un mix des deux comme c'est très souvent le cas), le résultat sera le même pour notre cerveau qui se mobilisera telle une formidable machine à élaborer des scénarii pour éliminer le danger né de l'incertitude. L'évolution nous a dotés d'un circuit de la menace hyper sophistiqué pour assurer notre survie, raison pour laquelle il est mécaniquement prioritaire sur celui de la récompense. Ainsi, notre tendance à anticiper les menaces est durablement ancrée dans les profondeurs de notre cerveau. S'il était adapté au monde des cavernes où les dangers étaient multiples et constants, il l'est un peu moins aujourd'hui, y compris pour nos leaders au sommet de la pyramide qui ne risquent pas leur vie à chaque seconde. Ce biais de négativité génétiquement programmé influence, hélas, grand nombre des décisions des puissants au quotidien (et les nôtres au passage), en les amenant à ruminer le passé et à craindre l'avenir. Pour les aider à garder raison et ne pas être totalement asservis à leurs émotions négatives, ils ont heureusement une structure cérébrale bien utile : le cortex préfrontal. Ses différentes composantes, notamment le cortex dorsolatéral, orbitofrontal et le cingulaire antérieur, sont en charge de parlementer en permanence avec les structures sous-corticales pour savoir comment répondre aux situations menaçantes se présentant. C'est une âpre négociation de tous les instants entre le cerveau de la raison et celui des émotions ! Hélas, les connexions reliant l'amygdale (l'alarme) à l'orbitofrontal (régulateur) sont dix fois plus nombreuses dans ce sens que dans le sens inverse, ce qui explique le fait que nos leaders soient rapidement submergés par leurs émotions négatives, leur amygdale n'en faisant qu'à leur tête. Dans le cas d'un stress élevé associé à une surcharge mentale, comme c'est très souvent le cas chez les dirigeants, le cortex préfrontal a ainsi tendance à perdre rapidement pied et à donner des signes de fatigue. Leurs cerveaux émotionnel et reptilien sont alors les seuls maîtres à bord et les ennuis commencent : impulsivité, emportement, surdité au monde extérieur, paranoïa, état dépressif… Sur un plan neurobiologique, les hormones du stress s'attaquent aux neurones existants dans un combat sans merci et, pire, inhibent la création de nouveaux neurones bien plus performants, en particulier au sein de l'hippocampe, zone de la mémoire et de la régulation émotionnelle (cette création de nouveaux neurones dans des zones cérébrales spécifiques étant appelée neurogénèse). « Un niveau durablement élevé de cortisol finit par affecter les facteurs de croissance neuronale, notamment le BDNF (*Brain-Derived Neurotrophic Factor*) », souligne le médecin neuropsychologue Bernard Anselem[10]. « Si le dopage interne né de

l'hyperactivité incessante et du surrégime permanent suffit à stimuler les fonctions de l'organisme à court terme, la machine cérébrale finit avec le temps par s'épuiser, faute de temps de repos réguliers ». Résultat, le cerveau ne peut plus se regénérer comme il le devrait et il finit par se gripper. Les zones frontales, siège des fonctions exécutives, sont moins opérantes, laissant libre cours aux comportements automatiques impulsifs et non maîtrisés.

Hyperstress, agressions, trahisons, isolement… le dirigeant qui se donne corps et âme à sa fonction peut alors naturellement avoir la tentation d'« aller voir ailleurs », tel un amant éconduit qui déciderait de s'écarter de l'être à la fois tant aimé et détesté qu'est le pouvoir. N'oublions pas que la douleur née du rejet est du point de vue cérébral l'une des pires qui soient, l'être humain étant avant tout un « être social » qui s'est et se construit jour après jour au contact de l'autre. Logiquement, cette tension psychologique de tous les instants va progressivement marquer le corps de nos leaders au fer rouge… On se souvient, par exemple, d'un Nicolas Sarkozy s'émaciant et s'asséchant littéralement au fur et à mesure de son mandat. C'est alors que la tentation de la transgression peut poindre, une tentation bien incompréhensible vue de l'extérieur (comment comprendre, par exemple, que l'on puisse partir incognito en scooter derrière son actrice bien aimée lorsque l'on est président de la République de la cinquième puissance mondiale ?) mais en définitive terriblement humaine !

Tout leader est principalement entouré de personnes qui attendent quelque chose de lui dans une relation d'intérêt plus ou moins explicite, ce qui modifie en profondeur pour lui les rapports de la vie. Et finit par devenir une réelle souffrance s'installant durablement. Aux premiers instants euphoriques de la toute-puissance où l'on distribue généreusement les récompenses aux uns et aux autres, succèdent ceux du doute, de la lassitude et de l'aigreur. Fatigués de devoir incarner leur mission quasi divine où tous leurs faits et gestes sont scrutés du matin au soir et du soir au matin, les leaders peuvent ressentir le besoin existentiel de vouloir recouvrer partie de leur identité et de leur liberté, y compris en adoptant des comportements non conformes à leur statut, ou en prenant quelques risques inhabituels. Une façon pour eux de sortir d'un carcan devenu insupportable, car trop contraignant et castrateur. Sans compter que ces écarts avec le protocole et ces retours dans le monde profane seront très stimulants sur le plan neuronal. Ils activeront de nouveau dans leur cerveau, en mal d'excitation depuis la phase extatique de conquête du pouvoir, leur pompe à dopamine. Un besoin viscéral et addictif, pour une tentation bien naturelle en somme… Souvenons-nous que le président Mitterrand pouvait, en son temps, disparaître des jours entiers pour vaquer à d'autres occupations sans que personne ne le sache ! Ce qui était possible à l'époque ne le serait certainement plus aujourd'hui de la même façon dans notre société hypermédiatisée et hyperconnectée. Le monde a changé et l'exercice du pouvoir s'est complexifié. Il ne tient cependant qu'à nos dirigeants d'essayer de se dégager de cette double tentation de l'omniscience et de l'omnipotence, pour tenter de retrouver un peu de hauteur de vue, de sérénité et de réflexion. Et accessoirement pour sortir de leur asservissement exclusif et parfois pathologique au pouvoir. Il en va de leur bon équilibre mental, et donc *in fine* de leur capacité à remplir efficacement leur mission.

11. L’hypersexualité effrénée

Lorsqu’il s’agit de la transgression, impossible de passer sous silence les comportements de prédation sexuelle multiples et répétés de certains hommes de pouvoir. Le pouvoir dans toutes ses composantes tend à exacerber en permanence les pulsions les plus primaires, la toute-puissance et l’hyperstress, ce qui produit un impact direct sur les niveaux neurobiologiques de testostérone et de dopamine. Le pouvoir agit sur le striatum, une partie logée dans les profondeurs du cerveau directement impliquée dans la recherche de plaisir sexuel. Les spécialistes de la psychologie de l’évolution sont arrivés aux conclusions, comme le souligne Sébastien Bohler dans son livre *Le Bug humain*, que « tout au long de notre histoire évolutive, les hommes ayant eu les partenaires sexuelles les plus nombreuses ont transmis davantage de gènes que ceux se cantonnant à une ou deux partenaires, en sorte que nous serions à peu près tous les enfants de ces hommes hypersexuels. En conséquence, les hommes modernes auraient fortement tendance à l’être aussi, même si des variations culturelles ou des normes sociales peuvent atténuer ce penchant[1] ». Le résultat de ce penchant évolutif assez typiquement masculin est une suractivation permanente du striatum chez l’homme où se niche le système de la récompense. Et, hélas, « ces structures profondes du cerveau qui fonctionnent à grands renforts de dopamine, ne possèdent pas de fonction stop[2] ». Couplé au syndrome d’hubris qui aboutit à se croire au-dessus des lois s’appliquant au commun des mortels et de fait intouchable, on comprend mieux certaines dérives. L’argent et les relations feront le reste.

Mais le sujet entre pouvoir et sexe est complexe et recouvre des réalités très différentes : du dirigeant volage et volontiers coureur, mais restant dans la légalité à défaut d’être dans la moralité, aux agissements pathologiques et criminels, la palette des comportements des hommes de pouvoir est large. Elle relève soit du respect de la vie privée pour le

premier cas cité, soit de la police, des tribunaux, de la prison ou de l'hôpital psychiatrique pour le second. Ne confondons pas tout et évitons les amalgames entre des situations qui ne sont en rien comparables. De nouveau, cette question reste très liée aux valeurs dominantes de notre société. Il était de bon ton, y compris du point de vue électoraliste, pour un candidat à la présidentielle d'être « un homme à femmes » fort de son pouvoir de séduction. L'érotisation du pouvoir jouait à plein, l'image du leader multipliant les conquêtes était valorisée dans une société machiste et, il faut bien le dire, peu regardante sur les effets collatéraux de ces agissements. Le droit de cuissage était au fond considéré comme l'un des attributs classiques du pouvoir et une pause récréative bien compréhensible dans un agenda aussi surchargé. Le repos du guerrier politique en quelque sorte. Un candidat capable de séduire en série autant de femmes ne pouvait être qu'un homme puissant et sûr de lui, qualités essentielles pour conduire aux destinées d'un pays. Existait une forme de consentement, voire d'admiration, implicite entre les électeurs (et pas seulement de la part des hommes) et le tombeur de ces dames.

Les scandales à répétition et la naissance du mouvement #MeToo ont heureusement commencé à modifier le regard de notre société sur ces comportements. En libérant la parole des victimes, le grand public a soudain pris conscience de l'ampleur du phénomène et de l'intensité de la souffrance engendrée. Les rires ont laissé la place à la gêne, le silence complice aux témoignages, la peur et la honte ont enfin changé de camp. Pour combien de temps ? Nul ne le sait. Espérons que l'affaire Weinstein marque le début d'une vraie évolution des mentalités et surtout des pratiques sur le sujet. Rien n'est moins sûr néanmoins, si l'on en juge par ce scandale dévoilé début 2018 par deux journalistes du *Financial Times*. La scène se passe précisément le jeudi 18 janvier 2018, à l'hôtel Dorchester à Londres, à l'occasion du gala du « Presidents Club » destiné à collecter des fonds pour les hôpitaux pour enfants. L'événement présenté comme « chic et sexy » ne compte parmi ses invités que des hommes de pouvoir triés sur le volet : grands patrons, financiers, politiciens, etc. Pour animer la soirée, 130 jeunes et jolies hôtesses, toutes de noir vêtues avec sous-vêtements assortis et talons hauts, ont été

recrutées avec une consigne pour le moins équivoque de la part des organisateurs : celle d'« interagir » avec les clients. Deux jeunes femmes journalistes du *Financial Times* décident alors de s'infiltrer à la soirée en se faisant passer pour des hôtesses. Leur récit de la soirée va scandaliser l'Angleterre : harcèlements, commentaires grossiers, agressions, exhibitions sexuelles, invitations à poursuivre la soirée dans les chambres de l'hôtel… Un festival de vulgarité et d'insanités qui forcera le 10 Downing Street à immédiatement réagir dès la publication de l'enquête, Theresa May, selon son porte-parole, « ayant été à la lecture de cet article très mal à l'aise ». Si l'organisation du dîner caritatif se dira « consternée » par les faits relatés par le *Financial Times*, on ne peut que s'étonner, pour dire le moins, qu'une telle soirée ait pu se dérouler dans de pareilles conditions, qui plus est quelques semaines seulement après le début des révélations de l'affaire Weinstein[3]… Le responsable du point de vue des neurosciences fut très vite trouvé, le multirécidiviste striatum, qui semble n'avoir aucune limite ni état d'âme quand il s'agit de trouver matière à jouissance. Et comme le note justement Sébastien Bohler[4], « la pire erreur serait de nous voiler la face. Les comportements sexuels de masse sont ce qu'ils sont, et encore aujourd'hui ce sont les hommes qui sont livrés aux pulsions sexuelles les plus puissantes de leur striatum, avec tout ce que cela peut comporter de mépris et d'arrogance ». Nous n'aurions pas mieux dit. La route sera longue et difficile pour changer durablement les mentalités et comportements de prédation sexuelle dans notre société et cela commencera dès l'école.

Portrait

Nicolas Hulot
Ex-ministre de la Transition écologique et solidaire

L'homme qui ne voulait plus se mentir

« Je vais prendre la décision la plus difficile de ma vie, je ne veux plus me mentir, je ne veux plus donner l'illusion que ma présence au gouvernement signifie que l'on est à la hauteur sur ces enjeux et donc je prends la décision de quitter le gouvernement aujourd'hui. » La démission fracassante en direct sur France Inter de Nicolas Hulot le 28 août 2018[1], à peine plus d'un an après avoir été nommé ministre de la Transition écologique et solidaire, restera dans les annales de la vie politique française et assurément un grand moment de radio. Le numéro 2 du gouvernement, ministre d'État, apparaît en ce beau matin de rentrée estivale blessé, traqué, fatigué, résigné. Les traits sont tirés, la voix est chancelante, les tics nerveux qui se succèdent sur son visage trahissent sa difficulté à contenir son émotion de l'instant. Il ne joue pas, il ne feint pas. Il incarne, en se lançant, tel un funambule tenant sur un fil à 100 mètres de haut, dans un ultime « acte de sincérité avec lui-même ».

Nicolas Hulot ne comprend pas. Il ne comprend fondamentalement pas que nous assistions à la gestation d'une catastrophe programmée dans une forme d'indifférence générale. « Nous avons basculé dans la tragédie climatique », tonne-t-il avant de fustiger ce modèle libéral dominant du « toujours plus » responsable de l'émission des gaz à effet de serre, de la destruction de la biodiversité, de la pollution des sols, etc. Son bilan de l'action de son propre gouvernement, et

au-delà de l'action internationale dans son ensemble, est à la fois critique, lucide et désespéré. « C'est l'ensemble de la société qui porte nos contradictions. »

Et de faire, froidement, son propre examen de conscience, laissant percevoir toute l'accumulation de déceptions empilées au fil du temps. « Je me surprends tous les jours à me résigner, je n'y crois plus. » Il n'y a dès lors pour lui aucune autre porte de sortie que la démission, « sauf à basculer dans le cynisme et l'indifférence quant à mes propres échecs […] c'est un choix d'honnêteté, de cohérence et d'exigence », martèle-t-il, les yeux embués. « Une décision entre moi et moi. » S'il prend un soin tout particulier à épargner le président de la République et le Premier ministre (qui, fait rarissime, apprendront eux aussi la nouvelle de sa démission en direct à l'antenne), Nicolas Hulot fustige la pression économique court-termiste et la logique de confrontation permanente en politique qui aboutissent à s'opposer sur des intérêts privés et secondaires, au lieu de se rassembler sur l'essentiel. Avant de conclure dans un énième élan de sincérité et pour couper court à toute forme d'ambiguïté ou de récupération politique : « Peut-être n'avais-je pas les épaules pour être ministre. […] J'ai un peu d'influence, pas de pouvoir […] Ne me voyez aucune ambition politique, c'est terminé. »

Flashback. Nous sommes deux ans plus tôt, précisément le 12 septembre 2016 sur une terrasse ensoleillée et quasi déserte de Saint-Lunaire en Bretagne. Nicolas Hulot arrive à vélo le plus simplement du monde. Il habite tout à côté. Nous nous rencontrons pour la première fois. Nous sommes tous les deux en *jean*, le rendez-vous n'est pas vraiment protocolaire. Il n'est pas davantage professionnel. Il s'agit simplement de faire connaissance, au calme, autour d'un café. J'ai avant cela vaguement croisé Nicolas Hulot dans le cadre de mes anciennes fonctions de directeur de cabinet de la ville de Dinard. Ce qui m'intéresse chez lui est non pas le personnage public, ni même ses engagements politiques que je connais, mais davantage l'homme qu'il est. Je connais son histoire personnelle et familiale, nos enfances respectives ont été émaillées de drames successifs, cela crée une proximité naturelle au nom d'une certaine « solidarité du malheur ». Il

est toujours étonnant de voir à quelle vitesse les enfants résilients se repèrent rapidement entre eux, comme naturellement portés les uns vers les autres au nom d'une souffrance commune passée. Avec une même énergie vitale employée obstinément à sublimer l'adversité. Une connivence implicite qui ne nécessite pas ou peu de mots.

Le contact se fait tout naturellement, la complicité intellectuelle et émotionnelle est forte. Nous avons l'un et l'autre consacré une partie importante de nos vies à nous battre pour des combats bien plus grands que nous à travers le monde, Nicolas au service de l'écologie et moi de l'humanitaire. Nous nous retrouvons sur ce point commun infiniment structurant. Les enfants résilients ont souvent la tentation égo-altruiste de faire de leur vie un roman pour donner un sens à leur présence sur terre. Quitte à être encore là, autant que cela serve à quelque chose. Ce mécanisme de survie, orgueilleux et salutaire, et cet acharnement obsessionnel à être utile et à trouver du sens en toute chose restent la meilleure façon de conjurer la destinée. De la résilience de l'enfant qu'il a été à celle de la planète, il n'y a qu'un pas et une résonance permanente. La trajectoire de Nicolas Hulot ne peut, à mon sens, se comprendre en faisant l'économie de cette réflexion.

Nous discutons de choses et d'autres, de la politique locale pour le moins agitée, de la politique nationale et des élections présidentielles à venir, de l'évolution du monde… mais aussi de nos enfants, de la région, de la nature, de la mer… La conversation est amicale et agréable, le temps est suspendu. Et une question revient en boucle : à quelle place pouvons-nous être le plus utile aux autres… et à nous-mêmes ? Elle reste bien sûr, en ce doux matin d'été indien, sans réponse. La question d'une vie, au moins. Je repenserai naturellement à cette question en écoutant, près de deux ans plus tard, Nicolas Hulot annoncer son départ en direct sur France Inter dans le fracas de l'actualité. Beaucoup d'eau a coulé sous les ponts depuis, mais ce questionnement existentialiste est toujours là, bien présent. Plus que jamais en fait.

Je te souhaite de tout cœur, cher Nicolas, de retrouver ce sens dont tu as tant besoin pour te construire et qui permettra à

l’enfant résilient que tu ne cesseras jamais d’être de continuer à grandir.

Envers et contre tout.

La solitude des femmes au sommet du pouvoir

Il y a de multiples façons de poser la problématique de la parité et de la représentation des femmes aux postes de pouvoir en France. Nous privilégierons ici la réalité factuelle des chiffres pour aller à l'essentiel :

../../OPS/%5C002013%5C002002CAC 40 : 39 DG hommes pour 1 DG femme ;

../../OPS/%5C002013%5C002002SBF 120 (120 plus grandes entreprises françaises) : 119 PDG hommes pour 1 PDG femme ;

../../OPS/%5C002013%5C002002Comex SBF 120 (Comités exécutifs des entreprises) : 82 % d'hommes pour 18 % de femmes[1].

Si les femmes progressent certes au sein des instances dirigeantes des entreprises en France, l'état des lieux factuel en termes de représentativité et de parité reste, il faut l'avouer, consternant. Comme le souligne ironiquement Jean-Claude Le Grand, DRH du Groupe L'Oréal, dans l'excellent article de la journaliste Camélia Echchihab paru en mai 2019 dans le journal *Les Echos* consacré à la place des femmes dans l'entreprise[2], « certains hommes vivent très bien avec l'idée qu'il faudra 150 ans pour rééquilibrer les écarts entre les hommes et les femmes ».

La situation en politique est, elle, aujourd'hui bien différente du fait de la réforme constitutionnelle du 8 juillet 1999 favorisant « l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ». Promulguée le 6 juin 2000, et complétée par deux nouvelles lois en 2007 et 2014 visant à accélérer encore l'égalité réelle des hommes et des femmes en politique, la loi a profondément modifié, en quelques années seulement, le visage de nos assemblées représentatives, qu'elles soient locales, régionales, nationales ou transnationales. Quelques chiffres illustrant cette métamorphose en profondeur de notre paysage politique : le pourcentage des conseillères municipales des communes de plus de 3 500 habitants est passé de 25,7 % en 1995 à 48,5 % en 2008 ; le pourcentage des conseillères régionales est passé de 27,5 % en 1995 à 47,6 % en 2004 ; le pourcentage des femmes élues députés à l'Assemblée nationale est passé de 12,1 % en 2002 à 38,8 % en 2017 (avec certes de très fortes disparités d'un parti à l'autre, LREM ayant 47 % de députés femmes en 2017, contre respectivement 25 % et 23 % pour le Rassemblement national et Les Républicains, ces deux partis se trouvant de fait fortement pénalisés financièrement en matière de dotations publiques pour non-respect de la parité). Dans la même lignée, le pourcentage des députées françaises élues au Parlement européen est passé quant à lui de 30 % en 1994 à 50 % en 2019.

Une évolution rapide et un rééquilibrage spectaculaire, même s'il reste encore du chemin à parcourir, qui n'ont été rendus possibles que grâce aux différentes lois sur la parité et à un puissant volontarisme politique initié sous l'impulsion du président Jacques Chirac puis du Premier ministre Lionel Jospin. Nos exécutifs politiques se sont-ils depuis écroulés avec cette arrivée massive des femmes au pouvoir ? Il semblerait bien que non. De quoi légitimer une bonne fois pour toutes une politique assumée des quotas, d'autant que de nombreuses études réalisées par des cabinets de consulting indépendants attestent qu'une plus grande parité hommes-femmes au niveau des cadres et dirigeants n'est pas seulement affaire d'équité, mais aussi d'efficacité et de performance. Comme le mentionne le magazine *Cerveau & Psycho* dans son numéro 88 reprenant une étude publiée par l'Institut McKinsey en 2015, « les sociétés se situant parmi les 25 % des entreprises les plus paritaires ont 15 % de chances supplémentaires d'obtenir des retours financiers supérieurs à leurs concurrentes sur le plan national, au Canada, en Amérique latine, aux États-Unis ou au Royaume-Uni ». Avant de citer les résultats d'un autre rapport rédigé par l'organisme Catalyst ayant analysé les performances des 500 entreprises

figurant dans le classement Fortune sur la période 2004 à 2008 qui démontrait que « les sociétés ayant compté au moins trois femmes à leur conseil d'administration pendant quatre ans obtenaient des retours sur investissements supérieurs de 60 % à celles n'en ayant compté aucune, et une rentabilité des ventes supérieure de 84 % ». De quoi réfléchir et passer sérieusement à l'action. En toute logique du moins.

Les stéréotypes de genre restent encore particulièrement marqués dans le monde du pouvoir, comme nous le rappelle la journaliste Camélia Echchihab dans son article. Pour se légitimer, les femmes ont tendance à jouer les *superwomen* : « On se met plus de pression. C'est un état d'esprit très féminin. On a à cœur de montrer que notre place est méritée, qu'il est normal que nous soyons là, parce que cela n'est pas forcément perçu comme tel », souligne Amélie Oudéa-Castéra, directrice de la transformation digitale chez Carrefour[3]. Dans ce monde du pouvoir très intrinsèquement lié au statut social, les places sont rares et recherchées. Et âprement disputées. Appartenant à un groupe minoritaire, les femmes devront ainsi faire plus que les hommes leurs preuves pour prouver qu'elles ne sont pas là par hasard ou simplement dans une optique d'affichage politiquement correct. Ce qui peut vite dégénérer en tyrannie de la perfection : « Quand vous êtes une femme directrice générale, vous devez être plus tout », résume Sophie Boissard, directrice générale de Korian. « L'intelligence, la compétence importent, tout comme le charisme, l'empathie et même l'apparence physique, les vêtements, la coiffure. Et encore plus pour une femme. “T'as l'air fatigué aujourd'hui” : combien de fois ai-je entendu cela ! Or, on ne dit jamais cela à un homme ! […] Ce qui est sûr, c'est que l'on projette beaucoup sur celui ou celle qui exerce le pouvoir. Et il y a une attente encore plus exigeante lorsqu'on est une femme[4]. » Ce qui fait dire à Florence Verzelen, directrice générale adjointe chez Dassault Systèmes, que « tant que les femmes n'auront pas atteint un nombre critique, je ne pourrai pas imposer de changements. Mon objectif est de faire monter d'autres femmes pour qu'on puisse y arriver un jour[5] ». Un objectif qui, faute de volontarisme politique, risque de prendre du temps, beaucoup de temps, tant les phénomènes de cooptation entre hommes sont solidement ancrés et efficaces depuis des lustres. Et ainsi de reparler des quotas… ou à défaut de la mise en place de mesures concrètes favorisant l'équité comme une, très simple, proposée par Bernard Michel, ex-président de Gecina : exiger à chaque nomination une liste paritaire de candidats et justifier ses choix. La loi Copé-Zimmermann de 2011 imposant 40 % de femmes dans les conseils d'administration fut une première pierre allant dans le bon sens, non sans avoir à l'époque provoqué un certain émoi. Il importe désormais que ce mouvement se prolonge dans toutes les strates de l'entreprise, et en priorité au niveau des comités de direction.

Si nous avons vu en première partie les différences avérées de fonctionnement cérébral entre les hommes et femmes (cf. chapitre I « Le pouvoir a-t-il un sexe ? »), celles-ci se traduisent-elles concrètement dans leur mode de leadership et de management ? C'est le sentiment de Bernard Michel : « Ce que les femmes apportent, c'est une diversité d'approche des problèmes. Nous l'avions constaté dans notre conseil d'administration où siégeaient 50 % de femmes. Quand vous abordez un projet immobilier, il y a la vision des hommes avec leurs propres clichés, leur propre vision du monde. Les femmes ont tendance, par exemple, à prêter attention à certains aspects comme la présence de crèches, les transports, la proximité des écoles, etc. Des choses auxquelles un homme pensera peut-être moins, et il a tort car les occupants des bureaux et des logements, femmes et hommes, sont très concernés par ces questions[6]. »

Le risque étant alors, comme le souligne très justement la journaliste Camélia Echchihab, de tomber dans les clichés de genre en associant abusivement un leadership dit « féminin » à des valeurs de douceur et d'empathie. Ce que souligne la consultante experte de la parité Marie Donzel au sein du cabinet AlterNego : « Les femmes souffrent de ne pas pouvoir incarner autre chose que la féminité, et d'être réduites aux stéréotypes qui vont avec. Et quand elles font le choix de se conformer aux codes masculins, elles provoquent le rejet, suscitant des remarques du genre : “Elle est pire qu'un mec[7].” » Des réflexions très souvent entendues dans le monde, certainement plus violent encore, de la politique.

Pour la journaliste politique Hélène Risser, il n'existe pourtant pas de différences majeures de fonctionnement entre les hommes et les femmes politiques. Si la tentation chez certaines peut parfois être de se victimiser à bon compte en mettant en avant leur condition de femme, la journaliste souligne que c'est davantage dans la gestion émotionnelle des moments forts de la vie politique que des différences vont apparaître. On garde tous en mémoire les larmes en direct de Ségolène Royal lors de sa défaite lors des primaires socialistes de 2011, et avant cela celles de Martine Aubry, Christine Boutin, etc. Des moments de sincérité et de vulnérabilité affichés à l'antenne beaucoup plus rares chez les hommes.

De son travail d'enquête, Camélia Echchihab retient « la très grande humilité se dégageant de toutes ces femmes de pouvoir qui n'ont pas hésité, au cours des interviews, à évoquer la part de chance qui leur a été nécessaire pour mener à bien leur carrière[8] » (nonobstant leurs parcours d'excellence). L'expression d'une simplicité et d'une sincérité chez ces femmes hors norme se sentant « un peu comme des ovnis et ayant conscience d'être à des places rares ». Une humilité dont le genre masculin gagnerait à s'inspirer. Éducation, changement des mentalités, quotas… la route sera longue encore pour arriver à plus de parité hommes-femmes. Une évolution, martelons-le de nouveau, non seulement affaire d'équité, mais aussi et surtout d'efficacité. De nombreuses études en neurosciences et psychologie sociale attestent en effet, nous l'avons vu précédemment, que les groupes mixtes travaillent mieux avec un niveau d'intelligence collective supérieure.

Gare au syndrome *Queen Bee* !

Existe, dans cette évolution souhaitable, un risque potentiel à ne pas sous-estimer cependant, connu dans la littérature scientifique sous le doux nom de *Queen Bee* ou « reine des abeilles ». Identifié en 1974 par trois psychologues chercheurs Graham Staines, Carol Tavris et Toby Jayaratne, le syndrome *Queen Bee* fait référence à certaines femmes leaders qui, ayant gravi tous les échelons un à un pour arriver au sommet de la pyramide, manifestent alors des attitudes hostiles envers leurs collègues femmes plus jeunes. Et de fait contribuent à renforcer les inégalités et disparités de genre. Cette attitude paradoxale serait en fait la conséquence d'un parcours professionnel âpre et marqué par de nombreuses discriminations, frustrations, renoncements et manques de soutien. Conséquence directe, ces femmes auraient alors tendance à masculiniser leur mode de leadership, en se jugeant plus aptes et compétentes que les autres femmes. Les reines des abeilles se considèrent ainsi plus engagées que les autres femmes qu'elles auront tendance à dénigrer pour leur manque d'ambition et de sens de l'effort. Une façon de se démarquer et de protéger leur statut d'exception. Comme l'explique Klea Faniko, chercheuse et chargée de cours en psychologie sociale à l'université de Genève, dans le magazine *Cerveau & Psycho* : « Les femmes qui gravissent les échelons du pouvoir doivent s'intégrer dans un milieu souvent masculin où elles vont être amenées, consciemment ou non, à partager des visions stéréotypées sur les jeunes femmes au début de carrière par rapport à leurs homologues masculins[9]. » Par exemple en propageant le mythe, pourtant totalement démenti par les sciences sociales, du moindre engagement des jeunes femmes en comparaison des jeunes hommes en début de carrière, ou encore en tombant dans un déni des discriminations faites aux femmes en niant toute existence de sexisme. Le comportement typique des reines des abeilles « résulte des choix difficiles, notamment familiaux, que les femmes ont dû faire dans leur carrière poursuit la chercheuse suisse, et du manque de soutien qu'elles ont souvent rencontré dans leur entourage professionnel ». Et Klea Faniko de rappeler cette réflexion de l'une des dirigeantes d'entreprise avec laquelle elle s'était entretenue : « Je suis contre les quotas de genre. Je ne comprends pas pourquoi il faudrait dérouler le tapis rouge pour des jeunes femmes, alors que moi j'ai fait beaucoup de sacrifices pour réussir et que je n'ai pas eu un tel privilège. » Un paradoxe en définitive très… humain ! Alors que ces femmes, pionnières et courageuses, auraient pourtant toute légitimité pour faire bouger les lignes, elles privilégient, une fois arrivées au

pouvoir et en raison des sacrifices qu'elles ont dû endurer, le *statu quo*, ce qui prolonge d'autant les inégalités. La meilleure réponse pour éliminer cette tentation et ce syndrome de la reine des abeilles reste de travailler sur le plan sociétal à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, tant pour les hommes que pour les femmes. Pour ainsi en finir avec une réalité du monde du travail actuelle qui conduit encore trop souvent les femmes à devoir choisir entre famille et carrière. Vaste et indispensable chantier !

Portrait

Maud Bailly
Chief Difital Officer Groupe AccorHotels

Entre zébritude et résilience

La scène se déroule le 11 décembre 2017 à la remise du prix du Leadership 2017 co-organisé par le Cercle du Leadership et *Le Figaro*. Maud Bailly, Chief Digital Officer au sein du groupe AccorHotels, y est nominée dans la catégorie « Espoir du leadership ». Archétype de la méritocratie à la française (Sciences Po Paris, Normale Sup, ENA, Inspection des finances…) avec un parcours sans faute au sein de la haute fonction publique puis dans le privé, la jeune quadra fait une entrée remarquée dans une salle pourtant rompue à ce genre d'exercice. Maud Bailly sourit, embrasse, étreint, virevolte, éclate de rire, et capte dès son arrivée toute la lumière avec un naturel assez désarmant. Quelques minutes plus tard, elle remporte, sans véritable surprise, le prix si convoité. Un de plus pour la tonitruante *executive woman* habituée à truster les récompenses. Une vraie machine de guerre. Du moins en apparence.

Rares sont les dirigeants capables d'électriser une salle. C'est plus encore le cas pour une femme évoluant dans ce monde du pouvoir notoirement masculin, pour ne pas dire plus. Appelée sur la scène à recevoir son trophée, Maud Bailly éclipse en un quart de seconde les prestigieux capitaines d'industrie qui ont l'infortune de se trouver à ses côtés. Ce sans la moindre préméditation ou intention malveillante, ce qui est bien plus fort. L'évidence s'impose, tout naturellement. Il y a des scènes plus périlleuses à partager que d'autres, ces

messieurs l'apprendront à leurs dépens ce soir de remise de prix.

Notre espoir du soir se lance dans un discours de remerciements assez éloigné des figures imposées habituelles. L'apparente volubilité et l'impressionnante construction intellectuelle laissent, par endroits, place à une certaine forme de juvénilité et de sincérité, voire de vulnérabilité. Par endroits seulement. L'autocontrôle n'est jamais très loin chez cette femme hypercortiquée qui a tout compris des codes du monde dans lequel elle évolue. Et qui les respecte à la lettre en excellente élève qu'elle est, sans forcément ni les aimer ni se reconnaître en eux.

Maud Bailly est une vraie pro, habituée à assurer en toutes circonstances et à calibrer ses discours en fonction de son auditoire. C'est son job. Elle a été soigneusement préparée et formatée en ce sens tout au long de sa formation. Ce fameux élitisme à la française ! Elle se sait observée, écoutée, épiée… jalousée aussi parfois. Il y a de quoi, il faut bien le dire. Cette fulgurante ascension a de quoi agacer, une tête aussi bien faite et bien pleine ne pouvant laisser indifférent, nature humaine oblige. La soirée se conclut. Une présence façon minimum syndical au cocktail avec sourires, embrassades et bons mots de circonstance, et la star de la soirée quitte discrètement la lumière pour aller rejoindre l'obscurité d'une chambre d'enfant bien plus importante et essentielle à ses yeux. Là est sa vérité.

Pour un spécialiste de l'intelligence, des profils de leaders comme Maud Bailly sont fascinants à investiguer, surtout lorsque leur personnalité se révèle infiniment plus complexe que l'image réductrice renvoyée sur les éclatantes couvertures des magazines à succès. La dirigeante d'AccorHotels est certes brillante, vive, charismatique. C'est incontestable. Mais elle est dans le même temps bien d'autres choses, que sa nature secrète et orgueilleuse s'emploie à savamment dissimuler. Ces autres dimensions, connues de très peu, font son exceptionnelle valeur et sa bouleversante humanité. Sa fragilité aussi. Ce fameux territoire mystérieux, entre apparences et réalité, que les zèbres résilients mettent tant d'énergie à conserver inviolé.

Maud Bailly nous interroge sur un point fondamental du rapport au pouvoir : comment une intelligence cognitive aussi impressionnante pourra, sur le long terme, cohabiter avec une intelligence émotionnelle et relationnelle tout aussi vive, flirtant sans cesse avec une forme d'hypersensibilité ? La réponse sera pour partie en cette femme qui devra arbitrer entre ses ressentis, sa nature profonde et les nombreuses opportunités que son parcours d'excellence tout tracé ne manquera pas de lui offrir.

Mais, ne nous trompons pas, la réponse sera aussi en chacun de nous, puisque celle-ci sera directement liée aux valeurs sociétales que nous choisirons d'incarner et de porter collectivement. Si, recroquevillés derrière nos peurs et nos égoïsmes, nous décidons de placer notre destin collectif entre les mains de leaders hâbleurs, testostéronés, brutaux et cyniques, il y a fort à parier que des profils exigeants et subtils comme celui de Maud Bailly iront chercher leur épanouissement ailleurs. Si, en revanche, grâce à un niveau de maturité individuelle et collective suffisant, nous faisons le choix de promouvoir un leadership plus humain, éveillé et sincère, un leadership donnant à chacun la possibilité d'exprimer librement tant sa vulnérabilité que son potentiel, alors dans ce cas nous donnerons l'opportunité à des Maud Bailly, et bien d'autres, d'exprimer tout leur talent en s'autorisant à être (enfin) eux-mêmes. Un enjeu de vérité et de liberté.

C'est tout le défi du leadership aujourd'hui que de réussir à se réconcilier avec les citoyens de façon sincère et modeste, avant que les populismes de tout poil n'emportent toute forme d'intelligence sur leur passage. Un défi historique et vital pour nous tous, et plus encore pour nos enfants. Un défi sur lequel les femmes de pouvoir, nous l'avons vu précédemment, ont à l'évidence un rôle tout particulier à jouer.

« Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque, à te regarder, ils s'habitueront[1]. » Que René Char continue à vous inspirer longtemps chère Maud, le courage, l'obstination et l'éthique vous vont à merveille et vous pare de sublimes rayures.

IV. La perte du pouvoir

« Si tu peux voir détruit l'ouvrage de ta vie

Et sans dire un seul mot te mettre à rebâtir,

Ou perdre en un seul coup le gain de cent parties

Sans un geste et sans un soupir [...] ;

Si tu peux supporter d'entendre tes paroles

Travesties par des gueux pour exciter des sots,

Et d'entendre mentir sur toi leurs bouches folles

Sans mentir toi-même d'un mot ;

Si tu peux rester digne en étant populaire,

Si tu peux rester peuple en conseillant les rois,

Et si tu peux aimer tous tes amis en frères,

Sans qu'aucun d'eux soit tout pour toi [...] ;

Si tu peux rencontrer Triomphe après Défaite

Et recevoir ces deux menteurs d'un même front,

Si tu peux conserver ton courage et ta tête

Quand tous les autres les perdront,

Alors les Rois les Dieux la Chance et la Victoire

Seront à tout jamais tes esclaves soumis,

Et, ce qui vaut bien mieux que les Rois et la Gloire,

Tu seras un homme mon fils ! »

Rudyard Kipling
« *If* / traduction française d'André Maurois 1918 :
Tu seras un homme mon fils »

12. La défaite, un monde qui s’effondre

Nous sommes le 21 avril 2002, il est 20 heures. Jean-Marie Le Pen accède à la surprise générale au second tour de l’élection présidentielle avec 16,86 % des voix face à Jacques Chirac, reléguant le Premier ministre de l’époque et candidat du Parti socialiste (PS), Lionel Jospin, à la troisième place avec 16,18 % des voix. Un différentiel entre les deux hommes de 194 600 voix. C’est un véritable séisme qui s’abat sur la vie politique française. Pour la première fois de son histoire, l’extrême droite accède à la finale de la présidentielle. Témoin privilégié de ce moment historique, l’actuel premier secrétaire du PS, Oliver Faure, garde en tête l’image de Lionel Jospin s’affaissant contre un mur : « Et soudain j’ai vu son âge. Pour moi, il était invincible[1]. » Puis assis sur les marches menant à la tribune de l’atelier de campagne, il voit François Hollande « se transformer en chef », par la défaite du candidat socialiste. La vie politique est impitoyable. Lionel Jospin annoncera quelques minutes après l’annonce des résultats son retrait de la vie politique.

Évoquer la défaite et c’est immédiatement un flot d’images saisissantes qui nous reviennent en tête comme si c’était hier… Des moments de télévision comme seule la politique peut en proposer. Le mémorable « Je vous demande de vous arrêter ! » d’un Édouard Balladur déchu, et pourtant donné grand favori quelques semaines auparavant avant d’être relégué à la troisième place par Jacques Chirac et Lionel Jospin en 1995 ; les larmes en direct d’une Ségolène Royal meurtrie à la suite des primaires perdues de 2012 ; l’annonce du retrait de la vie politique d’un touchant Nicolas Sarkozy le soir du 21 novembre 2016 à la suite de sa défaite aux primaires de l’UMP (probablement son meilleur discours) ; le K.-O. debout d’un Jean-Luc Mélenchon, hagard, au soir du premier tour de la présidentielle de 2017 ; le très digne discours d’adieu à la ville de Bordeaux le 14 février 2019 d’un Alain Juppé dévasté et en larmes. Et quelques années avant, comment ne pas évoquer la sortie de l’Élysée en mai 1981 d’un président Valéry Giscard d’Estaing, sonné, marchant sous les huées des militants socialistes, suivie de son fameux « au revoir » télévisuel qui s’avérera avec le temps, et en dépit de ses innombrables tentatives de retour, être un adieu. Et nous pourrions multiplier à l’envi le souvenir de ces moments uniques d’émotion politique authentique et sincère, où les candidats malheureux semblent enfin redevenir eux-mêmes.

Sur un plan neurobiologique, la défaite est un véritable tsunami pour le cerveau. Le besoin de statut social, l’appétence pour la domination avec le prestige et les privilèges associés, est neuronalement ancré depuis des millions d’années au sein de nos structures cérébrales les plus profondes, tout particulièrement celles du circuit cérébral du plaisir et de la récompense s’activant autour du striatum. Celui-ci fonctionne de façon très primaire et n’a guère évolué avec le temps : soit il récompense votre cerveau à coups de décharges de dopamine lors des succès ; soit il le punit en inhibant ces mêmes décharges dopaminergiques lors des défaites, ce qui aura pour conséquence directe de voir l’estime de soi s’effondrer. Gare à la dépression post-élection perdue ! Plus précisément, la dopamine qui circule entre l’aire tegmentale ventrale, le noyau accumbens et les différentes aires du cortex alimente en permanence un processus très addictif fondé sur le « toujours plus », le cerveau ayant naturellement tendance à vite se lasser de ce qu’il connaît sur le plan neurobiologique. Cela signifie qu’il faut revoir à la hausse en permanence ses objectifs pour ressentir le même niveau de plaisir. Imaginez les conséquences en cas de défaite. Non seulement vous ne montez pas sur l’olympe si convoité, mais de surcroît vous vous retrouvez rétrogradé brutalement et perdez votre statut social. Une « double peine » catastrophique pour votre cerveau.

Sur le plan psychologique, il existe, selon le sémiologue Denis Bertrand, trois façons de faire face à la défaite : le chagrin, la colère ou la mauvaise foi[2]. La mauvaise foi reviendra à contester les résultats du scrutin en dénonçant des manipulations, façon mauvais perdant complotiste. Elle est rarement bonne conseillère. Non seulement le candidat a perdu, mais il sort par la petite porte en se montrant incapable de reconnaître sa défaite, ce que les électeurs n’apprécient guère. En politique comme ailleurs, il est important de savoir réussir sa sortie. La colère visera, elle, le plus souvent à s’en prendre ouvertement à des électeurs ingrats ou infidèles, incapables d’avoir su faire le bon choix ou ne s’étant pas assez mobilisés. On se souvient des mots très violents de l’ex-conseiller de Nicolas Sarkozy, Henri Guaino, qui, au soir de sa défaite aux législatives de 2017 dans la deuxième circonscription de Paris, expliquera en direct sur BFM TV que les électeurs de la rive gauche sont « à vomir ». L’élégance y perdit ce que la franchise y gagna ce soir-là. Mauvaise foi ou colère aboutissent l’une comme l’autre à une stratégie politique suicidaire, l’échec électoral n’appelant ni fausse excuse ni coupable. Troisième option, la seule raisonnable en définitive, l’expression du

« grand chagrin tragique » pour reprendre l'expression de Denis Bertrand, avec un exercice de style complexe à réussir dans les minutes qui suivent la proclamation des résultats : le discours de la défaite. Ce sont très souvent des moments de grande qualité émotionnelle et télévisuelle empreints de sincérité, où le candidat peut enfin se laisser aller à dire ce qu'il pense au plus profond de lui. Une forme de libération aussi, et assez paradoxalement, pour les élus déchus. Une dernière figure imposée à réussir avant de fuir loin de tout et de tous avec plus qu'une seule idée en tête, du moins pour le temps nécessaire du deuil et de la cicatrisation : ne plus jamais croiser les regards de ceux associés à la défaite, soutiens comme concurrents.

Si les échecs électoraux sont souvent prévisibles avec un certain nombre de signes avant-coureurs (mauvais sondages, permanences et meetings qui se vident, regards qui se détournent, poignées de main qui se font rares, attitude plus distante des journalistes, etc.), certains, en revanche, font l'effet d'une bombe à l'instant T de la proclamation des résultats. Dans un cas comme dans l'autre, ils ont la même signification d'un point de psychologique : le rejet, le renvoi et ce sentiment d'amour brisé. Une défaite électorale est avant tout une défaite personnelle et à ce titre vécue comme une remise en cause de sa personne, de son parcours et de ses idées. Tous reconnaissent, du député au simple maire en passant par les candidats à l'élection présidentielle, qu'elle les a sonnés, meurtris et profondément blessés. Et pour certaines d'entre elles s'ajoute l'humiliation, comme ce fut le cas pour Lionel Jospin en 2002 qui s'inclina, non face à Jacques Chirac en finale, mais contre Jean-Marie Le Pen au premier tour. Une infamie pour le Premier ministre de l'époque, doublée d'un sentiment de profonde injustice.

C'est finalement peut-être Jean-Luc Mélenchon qui parle le mieux de cette relation à la défaite, avec sincérité et émotion, lorsqu'il évoque la présidentielle de 2017 perdue : « C'est terrible. Un moment affreux. Je n'ai aucun recul sur mes défaites. Je ne peux pas vous dire que j'ai été amer. J'ai bien vu que ça m'était passé au bout des doigts. Il y a quelque chose d'étrange qui se produit en vous, un sentiment que je ne suis pas capable de rapporter à un autre, parce que je ne sais pas le nommer. Comme si quelque chose de terriblement fort et qui relève peut-être de l'amour a failli se passer[3]. » Valéry Giscard d'Estaing, quant à lui, une petite dizaine d'années après sa défaite surprise de 1981, évoquera dans *Le Pouvoir et la Vie* comment il a senti « se développer une affinité, une lointaine parenté » entre lui-même et les enfants frappés d'autisme. « Mon énergie s'appliquait d'instinct au seul but de protéger ma vie, en négligeant la réalité extérieure », écrit-il, après avoir confié que, jusqu'en 1988, il n'avait « jamais jeté les yeux sur la page politique d'un journal quotidien ou d'un hebdomadaire », pas lu « un seul article le concernant », ni regardé « une seule fois le journal télévisé du soir par crainte que son nom y soit mentionné[4] ». On peine à imaginer la souffrance qui fut le sienne, lui si convaincu à tort ou à raison de son immense valeur et de sa réélection.

La défaite laisse des traces profondes et indélébiles. « Il ne passe pas une journée où je n'y pense pas », confie le directeur de campagne d'Alain Juppé lors de la dernière présidentielle de 2017, Gilles Boyer[5], devenu depuis conseiller politique du Premier ministre Édouard Philippe. Un sentiment d'échec qui s'accompagne d'un sentiment de culpabilité « car j'étais investi de la confiance d'un autre […] Je serai le visage de cette défaite ». Il écrira, lui aussi, un ouvrage-confession thérapeutique[6], tout juste après avoir été libéré de la tension extrême de cette campagne, en évoquant « une part de soulagement inavoué » au micro de Marie-Laure Delorme. Car la défaite met aussi à jour une ambivalence toute neuropsychologique. D'un côté, elle est l'expression d'une profonde douleur, d'un effondrement, de la fin d'un rêve et d'un rendez-vous manqué avec l'histoire ; de l'autre, elle siffle la fin de partie d'un processus hors sol exclusif, obsessionnel et très éprouvant pour le corps et l'esprit. « Je me suis abîmé », reconnaît le directeur de campagne de Jean-Luc Mélenchon, Alexis Corbière[7]. Au niveau cérébral, la pompe à dopamine s'arrête d'une heure sur l'autre, de même que les décharges d'adrénaline à répétition. Le cerveau et le corps ne sont plus shootés au quotidien, la sensation de manque est réelle. L'intensité de la campagne laisse place au vide qu'il faut apprendre à supporter et gérer. « Tout s'arrête », comme le confie Manuel Valls au micro de France Culture[8], le téléphone ne sonne plus, la pression quotidienne s'envole, de même que les courtisans partis opportunément butiner ailleurs. « Tout s'arrête où l'on espérait que tout commence », complète sobrement Gilles Boyer[9]. Violente et implacable réalité. « J'ai connu des situations où des gens que je connaissais ne me saluaient plus, sortaient des boutiques dans lesquelles je rentrais, me tournaient le dos dans l'ascenseur, il faut vivre cela », déplore effarée et émue l'ex-ministre Catherine Trautmann[10]. « Nul ne se connaît tant qu'il n'a pas souffert », écrivait fortement Alfred de Musset[11].

Il faut alors apprendre à gérer la solitude, l'amertume et la culpabilité. « Quand vous gagnez, vous avez mille personnes à la maison devant chez vous, les caméras et tout ça… Quand vous perdez, vous êtes seul, c'est d'une violence terrible. Cette solitude qui, à un moment ou à un autre, vous donne le sentiment que c'est presque coupable d'avoir perdu », analyse l'ex-Premier ministre, et fin connaisseur de la vie politique Jean-Pierre Raffarin dans « Jour de défaite[12] ». Et Patrick Devedjian d'enfoncer le clou : « Quand on choisit de diriger, on est responsable de tout, même du hasard[13]. » Le syndrome jupitérien a encore de beaux jours devant lui ! « Au lendemain de la défaite [aux primaires du PS de 2016], je n'ai pensé qu'à une chose, partir avec mes proches, ça m'a fait un bien fou » confie Manuel Valls à France 3. L'ex-ministre Hervé Gaymard insiste, lui, sur le fait, passée la défaite, « de continuer à travailler, à se lever le matin, pour ne pas rester seulement dans l'introspection, sinon vous êtes foutu[14] ! ».

La défaite reste taboue en France. La crainte de se voir coller l'image du *loser* est présente dans toutes les têtes dans un monde, celui de la politique, où il est recommandé de ne jamais insulter l'avenir. Parmi la soixantaine de personnalités politiques approchées pour témoigner dans l'excellent reportage « Jour de défaite » de France 3, seulement une petite quinzaine a accepté. Il ne fait décidément pas bon s'afficher publiquement aux côtés des perdants. « En politique, on n'est jamais morts, c'est assez vrai, sauf si vous avez décidé que vous êtes mort », résume froidement Patrick Devedjian[15]. Un monde à part qui fait dire à l'ex-champion olympique de sabre et ministre sous Jacques Chirac, Jean-François Lamour, que les grands fauves de la politique « ne sont pas câblés comme nous, n'ont pas les mêmes connexions. Par définition un président est anormal[16] ». On a vu précédemment à quel point l'appétit féroce pour le pouvoir se nourrissait de prédispositions génétiques spécifiques alimentées par un environnement favorable et une détermination de fer.

« Le succès n'est pas final, l'échec n'est pas fatal : c'est le courage de continuer qui compte », aimait à rappeler Winston Churchill. Tout notre respect, sinon notre affection, à nos dirigeants pour tous ces soirs de défaite endurés.

13. Le mythe du phénix ou l'art de se réinventer

Oiseau fabuleux originaire d'Éthiopie rattaché au culte du Soleil dans l'ancienne Égypte et l'Antiquité classique, le phénix ressemblait à un aigle de taille considérable ; son plumage se parait de rouge, de bleu et d'or éclatant, et son aspect était splendide. N'existait jamais qu'un seul phénix sur terre. Il vivait très longtemps et au minimum cinq cents ans selon les traditions. On dit de lui que ses larmes avaient un pouvoir guérisseur, qu'il présentait une grande résistance physique, qu'il maîtrisait le feu comme personne et qu'il se caractérisait par une sagesse infinie. Le phénix avait en fait compris qu'il était nécessaire de se renouveler régulièrement pour acquérir une plus grande sagesse encore. N'ayant pu se reproduire, il construisait, quand il sentait sa fin venir, un nid de branches aromatiques et d'encens, puis y mettait le feu pour se consumer dans les flammes. Des cendres de ce bûcher surgissait alors un nouveau phénix…

Voilà de quoi faire cogiter, sinon espérer, un grand nombre d'hommes et de femmes de pouvoir pour lesquels il est souvent si douloureux de quitter le pouvoir. Évincés par les urnes, renvoyés par un conseil d'administration, balayés par les scandales ou les manœuvres d'appareil au sein des partis, affaiblis par la maladie, épuisés par la tâche ou tout simplement désireux d'écrire une nouvelle page de leur vie, tous confirment qu'il est tout sauf simple de se réinventer après avoir vécu l'ivresse du pouvoir. Comme le reconnaît avec pudeur et sincérité, l'ex-ministre Chantal Jouanno sur France 2[1] : « Quand on a pris l'habitude de la lumière, de la facilité, de l'apparat et de la reconnaissance, il y a certainement un temps d'adaptation que je ne néglige pas. » Et de devoir, pour ces hommes et femmes subitement chassés du pouvoir et en quête d'un nouvel avenir, méditer cette sentence du philosophe existentialiste autrichien Viktor Frankl :

« L'impossibilité de changer une situation nous met au défi de nous changer nous-mêmes. »

Les reconversions des uns et des autres ne manquent parfois pas de saveur. À celles plutôt convenues des anciens Premiers ministres François Fillon et Bernard Cazeneuve (le premier intégrant un cabinet d'investissement spécialiste en gestion d'actifs et le second rejoignant un cabinet d'avocats), à celle logique d'un Thierry Breton, ministre de l'Économie et des Finances sous Jacques Chirac, qui retrouvera le privé comme PDG du Groupe Atos, ou encore à celle plutôt attendue d'un Jean-Louis Borloo, ministre multirécidiviste, qui créera ensuite une fondation pour favoriser l'accès à l'électricité en Afrique… d'autres en revanche se sont avérées plus surprenantes ! C'est le cas de Roselyne Bachelot qui se reconvertit, non sans talent et malice, en chroniqueuse TV, suivie ponctuellement par ses compères UMP Jean-Pierre Raffarin et Jean-Louis Debré. C'est le cas également de l'ancien ministre de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique sous François Hollande, l'inénarrable Arnaud Montebourg, qui abandonnera ses fonctions pour rejoindre une école de management comme élève… afin d'apprendre le métier de chef d'entreprise ! « Une formation extrêmement perturbante, parce qu'elle brise les préjugés et permet de se remettre en question », déclarera-t-il benoîtement au micro de France 2[2]. On eût aimé qu'il suive ladite formation en préalable de gérer l'économie de la cinquième puissance mondiale.

Ces reconversions tous azimuts ne sont pas sans poser un problème éthique potentiel, ces ex-hommes et femmes politiques étant très souvent recrutés pour leur carnet d'adresses. Comme le souligne l'historien Jean Garrigues au micro de France 2 : « Il faudrait peut-être édicter quelques règles de manière que les sujets traités dans le privé par les hommes politiques reconvertis soient étrangers à ceux qu'ils avaient traités lorsqu'ils étaient hommes politiques[3]. » Peut-être effectivement serait-ce là une précaution utile… La façon dont sont vécus ces départs du pouvoir, imposés pour la plupart et désirés pour une minorité, est bien évidemment très personnelle à chacun, notamment eu égard au contexte dans

lequel ceux-ci se sont déroulés. Il y a les éternels revenants, se tenant à l'affût de la moindre opportunité future ou d'un retour de flamme salvateur. C'est assez souvent le cas pour nos anciens présidents, et ce bien que l'histoire se montre têtue et peu disposée à repasser les plats. Il y a ceux qui se font avec le temps une raison et oublient peu à peu l'ivresse du pouvoir. Bonne nouvelle pour eux, d'un point de vue cérébral, le syndrome d'hubris de la démesure, directement lié à l'exercice du pouvoir, semble réversible ! Nos ex-politiciens peuvent ainsi, neuronalement parlant, revenir sur terre et mener des vies plus classiques et moins dopamino-dépendantes. En route pour la cure de désintox, cela ne se fera pas du jour au lendemain. Pour la journaliste politique Hélène Risser, si les hommes et femmes politiques finissent durant l'exercice du pouvoir « par se dissoudre dans leurs fonctions, l'exposition à outrance n'immunise pas contre tout. L'abandon de pouvoir permet de libérer la parole en les rendant plus spontanés et sympathiques. Avec toutefois un grand soin de leur part à toujours vouloir se donner le beau rôle, quitte pour cela à devoir réécrire l'histoire[4] ». Un travers humain somme toute bien pardonnable.

Portrait

Virginie Calmels
Dirigeante et ex-numéro 2 des Républicains

L'OPA politique avortée

Rares sont les dirigeant(e)s à avoir eu une expérience préalable probante dans le privé avant de tenter leur chance en politique. C'est le cas de Virginie Calmels, première adjointe à la mairie de Bordeaux d'Alain Juppé, tête de liste des Républicains aux élections régionales de 2015, puis numéro 2 du même parti. Une ascension politique foudroyante ! Trop, certainement, aux yeux de beaucoup. Début 2019, usée et amère, l'ex-patronne du groupe de médias Endemol raccroche les gants de la politique pour retourner dans le privé, après cinq années d'un combat politique âpre, et souvent violent, au sein d'une famille politique en total désarroi idéologique et électoral.

Le parcours de Virginie Calmels est intéressant à plus d'un titre et le testament politique qu'elle livrera à son départ en février 2019 au magazine *Challenges*[1] ne l'est pas moins. Intéressant car elle est l'une des rares à pouvoir, de l'intérieur, comparer les deux écosystèmes de la politique et de l'entreprise. Quoi que l'on puisse penser du parcours politique parfois difficilement lisible de cette libérale assumée, elle n'en reste pas moins très légitime dans cet exercice d'analyse critique et quasi anthropologique du pouvoir.

« Ce sont deux mondes totalement différents. Dans une entreprise, il y a une vision collective, des objectifs partagés à atteindre au service des salariés, des clients et des actionnaires. Tout le monde tire dans la même direction. La politique

répond, elle, à une logique beaucoup plus individualiste. La lutte pour le pouvoir prend le pas sur tout. Il faut à tout prix éliminer les autres pour être la dernière quille debout. » Avant de porter le coup de grâce avec une franchise pour le moins inhabituelle dans le milieu feutré, en apparence du moins, de la politique : « Dans le privé, la situation est simple : vos concurrents sont à l'extérieur et il faut parvenir à faire mieux qu'eux. Si vous tirez contre votre propre camp, il s'agit d'une faute lourde, vous vous exposez à une sanction, voire à un licenciement selon la gravité des faits. En politique, vos ennemis sont à côté de vous, dans le même parti […]. La déloyauté contre son propre camp n'est pas sanctionnée […]. Parfois le simple fait d'appartenir à un parti, d'entretenir des liens politiques, suffit à permettre de longues carrières d'apparatchiks, indépendamment de tout critère de compétence. » Voilà qui a le mérite d'être clair, même si la vision somme toute idyllique de l'ex-numéro 2 des Républicains de l'organisation du pouvoir au sein du secteur privé peut, elle aussi, prêter à débat. Une chose est néanmoins sûre, l'évaluation des compétences et des résultats repose sur des éléments beaucoup plus factuels et objectifs dans le monde de l'entreprise que cela n'est le cas en politique. Les chiffres parlent dans le privé. En politique également certes, mais ce ne sont pas les mêmes ! Parts de marché et résultat net d'un côté, bulletins électoraux et audimat de l'autre. Le manque de données objectives et incontestables sur la qualité de la gestion de tel ou tel élu est bien l'une des limites (terrifiantes) de la démocratie représentative telle que nous l'avons conçue, « le pire des systèmes, à l'exclusion de tous les autres » selon la formule restée célèbre de Winston Churchill.

Virginie Calmels se livre ensuite, dans la même interview testament explosive, à une analyse fascinante sur la nature des rapports de force en politique. « J'ai découvert un niveau de violence que je ne soupçonnais pas. La politique, c'est un peu comme ces familles dysfonctionnelles dans lesquelles les anciens enfants battus s'en prennent à leur tour à leurs enfants. Les politiques reproduisent sans cesse ce qu'ils ont vécu. Parce qu'ils ont souffert d'attaques injustes, cruelles, d'autres doivent souffrir à leur tour. C'est un ressort psychologique qui échappe à toute forme de rationalité. » De quoi apporter de

l'eau au moulin du neuropsychiatre Boris Cyrulnik, non loin de penser que tous les dirigeants politiques sont, ou deviennent à terme, des pervers narcissiques œuvrant dans un contexte de pathologie mentale exacerbée. Ce réquisitoire de Virginie Calmels n'est pas non plus sans faire écho à un échange resté célèbre entre Jacques Attali et François Mitterrand, alors président de la République. À la question de savoir quelle était la plus grande qualité d'un homme d'état, François Mitterrand répondit à son brillant conseiller personnel de l'époque : « J'aimerais vous dire le courage, mais c'est l'indifférence. » Glaçant. C'est visiblement cette bien étrange qualité qui finira d'ailleurs par manquer à Virginie Calmels qui en conviendra volontiers dans un ultime aveu : « Je suis arrivée empreinte d'une certaine forme de naïveté, en me disant que ce qui comptait c'était de délivrer des résultats […]. Face au combat d'idées, j'étais plus armée, mais face à cette violence de dénigrement et de diffamation, on se trouve démuni. »

Souhaitons-lui, si elle arrive à se défaire de l'univers très addictif du pouvoir politique, de retrouver d'autres cieux plus cléments pour accueillir son talent et ses compétences.

« Dinard, ton univers impitoyable »

Une immersion politique locale (2014-2017)

Charmante station balnéaire bretonne réputée notamment pour ses magnifiques plages, ses villas classées, son casino, son Jumping 5 étoiles et son Festival du film britannique, l'attachante ville de Dinard a aussi très largement fait parler d'elle ces dernières années pour sa vie municipale pour le moins tumultueuse. Une agitation permanente aux accents souvent irrationnels qui lui vaudra à maintes reprises les honneurs de la presse locale et régionale avec, comme point d'orgue, un savoureux documentaire de TV Rennes tourné pendant la campagne des élections municipales anticipées de 2017 ironiquement intitulé « Dinard, ton univers impitoyable[1] ». Le ton est donné, la référence toute trouvée.

Décor permanent d'un mauvais feuilleton de série B avec des rumeurs en série, des trahisons, des démissions, des condamnations d'élus en justice, des manifestations citoyennes, des élections contestées ou anticipées, des rebondissements en tout genre… la ville n'a cessé d'être traversée par des spasmes permanents au gré d'affaires de toutes sortes. Ayant eu l'occasion d'être aux premières loges de ce saisissant spectacle comme éphémère directeur de cabinet de la ville, l'intérêt, au-delà du caractère folklorique de cette guerre de pouvoir sans fin, est aujourd'hui de pouvoir en tirer des enseignements plus globaux sur l'état de notre démocratie locale.

Premier enseignement, nul besoin d'être dans les prestigieux palais dorés parisiens de la République pour être atteint des syndromes liés au pouvoir, dont celui d'hubris étudié précédemment. Si, rationnellement, nous pourrions penser qu'être élu(e) d'une petite ville d'à peine plus de 10 000 habitants n'est tout de même pas le couronnement

d'une vie, il n'en fut rien dans les faits tant certains d'entre eux, pas tous précisons-le bien, eurent toutes les peines du monde à contenir leur ego de vainqueur. C'est ainsi que j'assistais en direct, à deux reprises en l'espace de trois ans (en 2014 puis 2017 en raison de la tenue d'élections municipales anticipées), à un bien étrange phénomène de transformation physique le dimanche du second tour de l'élection, certains dans les rangs des vainqueurs se métamorphosant littéralement à l'annonce des résultats. Effacés lors des campagnes électorales, nos élus et héros du jour, embrassés, célébrés, félicités, se virent soudainement investis d'une mission quasi divine au service du peuple avec la sensation d'être enfin reconnus à leur juste valeur. Difficile, particulièrement pour ceux habitués aux seconds rôles, de rester insensibles à la lumière et de résister à cette soudaine notoriété locale. Vanité, quand tu nous tiens… Un travers au fond très humain exacerbé par le fait que beaucoup d'électeurs et d'agents de la collectivité territoriale concernée, tout à leur joie de féliciter, mais aussi d'obtenir les futures bonnes grâces de ces nouveaux élus, se firent implicitement les complices de cette tentation narcissique ambiante. Il est de ce point de vue un peu facile de systématiquement critiquer nos hommes et femmes de pouvoir, en oubliant à quel point l'attitude individuelle de chacun, souvent intéressée et versatile à leur égard, a un impact direct sur leur bonne santé mentale.

Deuxième enseignement terrain, l'écart abyssal entre le niveau de compétences de nombreux élus et le niveau d'exigence requis pour la fonction. Beaucoup d'entre eux n'avaient jamais dirigé, managé, ni fait de gestion de projet au cours de leur vie antérieure, avant d'être propulsés au pouvoir. Leur fut tout à coup demandé de prendre la responsabilité de dossiers parfois de plusieurs millions d'euros impactant la vie au quotidien de milliers de citoyens. Une mission impossible. Le pouvoir, la gouvernance et le management s'apprennent patiemment et humblement, et ne s'improvisent pas. La marche était objectivement beaucoup trop haute pour beaucoup, et ce n'est être ni arrogant ni élitiste que de le reconnaître, mais simplement factuel. Incapables d'imaginer un avenir pour leur ville et encore moins de se projeter dans l'action, nombre de ces élus se contentèrent, pour tenter

d’exister et s’assurer une forme de légitimité auprès de leurs troupes, d’exhumer de vieilles rancunes et les fantômes du passé. Cette distorsion entre les compétences disponibles et les exigences de la fonction est évidemment moins prégnante dans les grandes villes où le nombre, le niveau et l’expérience des élus potentiels étant supérieurs. Cette rareté des compétences disponibles est en revanche un vrai problème dans les petites communes. Dans le cas d’une ville comme Dinard, songez que chaque liste dut, en 2014, trouver 33 colistiers pour pouvoir prétendre participer à la course électorale. Sachant que cinq listes se présentèrent au premier tour, cela représenta un total de 165 colistiers disponibles et compétents à trouver… Une gageure ! Une problématique renforcée par le fait que, dans le climat politique délétère actuel au niveau national (insultes, dégradations, menaces, etc.), il faut désormais être particulièrement courageux et dévoué pour se présenter aux suffrages de ses concitoyens. Surtout lorsque que l’on est, comme c’est évidemment le cas de beaucoup d’élus potentiels, et pas seulement mû par une félure narcissique mais désireux de faire avancer l’intérêt général.

Troisième enseignement, la difficile articulation à deux têtes entre élus et agents municipaux au sein de la commune. Dans une ville comme Dinard bénéficiant d’un bassin d’emploi très réduit, obtenir un poste à la mairie est souvent très précieux et recherché. Beaucoup savent que s’ils perdent leur emploi d’agent municipal, ils auront alors toutes les peines du monde à en retrouver un derrière. Cette dépendance et cette vulnérabilité portent en elles les germes de l’inefficacité, voire d’autres risques plus graves encore. Qui du côté des agents municipaux prendra le risque de s’opposer aux décisions et attitudes d’une équipe municipale aux manettes pour six ans, quand bien même celles-ci sont plus que contestables, voire condamnables ? Certainement pas les contractuels, et pas davantage, en fait, les statutaires de la fonction publique territoriale qui n’ont pas franchement intérêt à se mettre à dos les nouveaux élus. Cette trop grande asymétrie dans les relations élus-agents municipaux est, sur le plan managérial, source de beaucoup de dysfonctionnements, de démotivation, de souffrance et, au bout du compte, de perte d’efficacité dans la gestion de la commune. C’est d’autant plus

dommageable que la plupart des agents connaissent parfaitement leur commune et savent souvent mieux que personne ce qu'il conviendrait de faire. Cette asymétrie laisse enfin libre cours aux risques de dérapages personnels des élus qui n'ont face à eux que (trop) peu de réels contre-pouvoirs. Il ne faut pas, dans ce contexte d'hyperpuissance des élus, s'étonner des dérives constatées ici et là, à Dinard comme ailleurs, qui ne sont que la conséquence d'un système quasi de droit divin mis en place.

Quatrième enseignement, l'insuffisante qualité du top management, avec des directeurs souvent occupés à « contenir » les élus qu'à véritablement manager leur personnel. Alors que le secteur privé doit faire face aux évolutions profondes et rapides du monde du travail et entamer sa mue de façon accélérée, la ligne directrice du management de cette mairie fut, hélas, à quelques exceptions près, fondée principalement sur la verticalité et la coercition. Cette faiblesse managériale trouve son explication dans la conjonction de plusieurs facteurs : une insuffisante formation au management des directeurs ; une perte de temps et d'énergie considérable de ces derniers à répondre aux injonctions paradoxales permanentes provenant des élus ; un sentiment de « toute-puissance » développé par certains directeurs type « petits chefs mâles alpha » (sentiment décuplé par la précarité et la rareté de l'emploi sur le secteur) ; une insuffisante mobilité et perméabilité entre secteurs privé et public engendrant un « entre-soi » peu propice à la remise en cause et à l'évolution de ses pratiques managériales. Tout cela créant un rapport de force entre directeurs et agents de la mairie, là encore par trop déséquilibré pour développer un vrai management participatif fondé sur l'initiative, l'autonomie et la confiance. Avec toutes les conséquences regrettables (et visibles) en termes de baisse d'engagement et de motivation des équipes, et ce malgré une réelle volonté initiale de bien faire pour beaucoup. Il faut ajouter que ce dysfonctionnement managérial est hélas encouragé par l'insuffisante culture de résultats au quotidien, les élus, trop peu au fait du management, n'ayant au fond à rendre des comptes que tous les six ans à l'occasion des élections… Une situation *in fine* préjudiciable pour l'ensemble de la commune, à commencer pour ses agents et ses habitants.

Et un fossé supplémentaire et inquiétant se creusant en matière d'attractivité de marque employeur entre le secteur public et privé. Il y a nécessité et urgence, pour gagner en efficacité mais aussi en équité, à réformer en profondeur notre mode d'organisation des collectivités territoriales qui n'est à l'évidence plus vraiment adapté au monde d'aujourd'hui.

Cinquième et dernier enseignement qui rejoint pour partie le premier, l'incroyable niveau de tension psychologique et morale, pour ne pas dire de violence, entourant cet écosystème de la politique locale. Coups fourrés, intrigues, attaques personnelles, retournement d'alliances, « les paroles en politique n'engagent que ceux qui y croient », selon la bonne formule attribuée à Jacques Chirac qui, comme certains et surtout certaines à Dinard pendant cette période, avait pu apprécier en son temps la solidité et la fiabilité des amitiés de trente ans… Dans un tel climat général hystérisant, il fut triste d'assister à l'abandon prématuré des meilleurs éléments parmi les élus qui ne trouvèrent pas leur place dans ces logiques de meute. Les rejets de greffe furent nombreux. Difficile de les en blâmer ou de leur en vouloir d'avoir jeté l'éponge dans un tel climat délétère. C'est certainement l'un des plus grands risques de la politique locale et nationale aujourd'hui : voir les personnalités compétentes et éthiques fuir un monde de plus en plus violent et pathologique où il n'y a que des coups à prendre pour soi mais aussi pour ses proches, famille en tête. Et, *a contrario*, voir les personnalités *borderline* s'agglutiner autour du gâteau.

Nouveaux venus sur la scène politique locale dinardaise, les réseaux sociaux ont de leur côté complexifié la donne en dynamitant la relation de longue date, et parfois très ou trop connivente, entre élus et presse locale. Formidable source d'informations et de promotion d'une ville en temps réel, les réseaux sociaux sont aussi dans le même temps, hélas, le réceptacle de bien des dérives, entre insultes et manipulations, où chacun se croit autorisé à commenter en permanence des dossiers qu'il ne connaît, la plupart du temps, pas ou très peu… Une tyrannie de l'immédiateté porteuse, finalement, d'une grande confusion. Les réseaux sociaux, qui ressemblent de fait davantage à un déversement ininterrompu 24h/24, 365

jours par an, sont incontestablement une difficulté supplémentaire à gérer pour les pouvoirs exécutifs locaux déjà pris à la gorge. Avec une autre réserve qui n'est pas mince, la question de l'objectivité de l'information diffusée qui, *in fine*, dépend uniquement des intentions réelles ou cachées de son modérateur, seul maître à bord pour définir arbitrairement la ligne éditoriale de son support. Il est certes tout à fait possible d'être un média d'opinion, mais dans ce cas il faut le dire ouvertement et ne pas avancer en mode caché en dissimulant un véritable agenda politique derrière la bonhomie affichée d'un site d'informations générales. L'électeur doit savoir en toute transparence à qui il a affaire pour pouvoir se forger une opinion. Ces questions essentielles d'objectivité et d'impartialité soulevées devront être tôt ou tard prises en compte par le législateur, sans quoi elles feront peser un risque à très court terme pour la vie démocratique. C'est tout le caractère ambivalent de ces nouveaux, et très puissants, supports d'information locale qui ne partagent pas les mêmes contraintes éthiques et professionnelles que les autres médias plus classiques comme la presse quotidienne régionale (PQR). Dinard, de ce point de vue, a été en avance sur son temps avec des pages Facebook inventives et réactives qui ont connu un succès considérable et mérité… tout en alternant en permanence le pire et le meilleur. Il revient à ces nouveaux médias désormais (ou à défaut au législateur ou au juge) de savoir se structurer et s'autodiscipliner pour éviter de tomber dans une propagande populiste, voire complotiste, qui ne servira, en dernier lieu, les intérêts de personne, ni des politiques ni des citoyens. Cet effort de régulation est nécessaire pour la bonne santé mentale de nos dirigeants politiques, déjà suffisamment challengés dans l'exercice de leurs fonctions au quotidien, et plus globalement pour la bonne marche de notre démocratie.

Cette immersion en politique locale fut passionnante sur un plan politique et anthropologique, mais âpre sur un plan humain. La vie politique locale est certainement l'une des plus belles missions qui soient sur le papier, avec cette possibilité offerte par les urnes de pouvoir transformer concrètement le futur de ses concitoyens et d'en améliorer le quotidien. On y a le privilège de rencontrer, notamment au sein des agents de la

ville, des réseaux associatifs, et plus largement de la société civile, des personnes investies, engagées et désireuses de bien faire. Il est regrettable que la beauté de l'exercice puisse être entachée par le comportement psychopathologique d'un petit nombre qui finissent, en s'essayant au pouvoir ou en s'en rapprochant, par totalement perdre pied avec la réalité. « Le pouvoir est un poison pour quiconque y goûte », assenait le président François Mitterrand en fin connaisseur et ces hubris ne rendent ni service à la politique, ni à leurs concitoyens, ni *in fine* à eux-mêmes. S'il ne faut avoir aucune complaisance sur les dérives constatées ici et là par vos édiles, ces dernières ne sauraient néanmoins faire oublier le travail courageux et utile de milliers d'élus à travers notre pays, dans des conditions de surcroît de plus en plus difficiles avec la baisse des dotations et la montée des populismes. Profitons de ces quelques lignes pour leur rendre hommage et les remercier pour leur dévouement.

V. Vers un leadership efficace, éthique et responsable

« Il ne suffit pas d'apprendre à l'homme une spécialité. Car il devient ainsi une machine utilisable, mais non une personnalité. Il importe qu'il acquière un sentiment, un sens pratique de ce qui vaut la peine d'être entrepris, de ce qui est beau, de ce qui est moralement droit. Sinon il ressemble davantage avec ses connaissances professionnelles à un chien savant qu'à une créature harmonieusement développée. Il doit apprendre à comprendre les motivations des hommes, leurs chimères et leurs angoisses pour déterminer son rôle exact vis-à-vis des proches et de la communauté. »

Albert Einstein
Comment je vois le monde (1949)

14. Portrait du leader de demain

Après avoir évoqué dans les chapitres précédents les multiples effets sur le cerveau des différentes phases du pouvoir (conquête, exercice et perte), notre objectif dans le chapitre qui suit va être de donner des pistes concrètes d'action pour permettre aux dirigeants de mieux appréhender et vivre leur fonction. C'est aussi, et peut-être surtout, l'objectif de ce livre que celui de proposer une nouvelle vision du leadership et du management, bien plus en lien à la fois avec la réalité du fonctionnement de notre cerveau (et donc de notre spécificité d'être humain) et avec le monde d'aujourd'hui.

S'il est un sujet récurrent d'étonnement pour le soussigné, c'est de réaliser à quel point nos leaders, et le grand public plus globalement, sont très peu au fait de la connaissance de leur cerveau, qui est pourtant notre véritable chef d'orchestre et à la base de ce que nous sommes. Connaître son cerveau, le comprendre et l'entraîner au quotidien devient aujourd'hui une nécessité pour tout un chacun aspirant à être heureux et épanoui, et plus encore pour nos dirigeants qui évoluent dans un contexte d'une grande incertitude et volatilité, résumé par l'acronyme anglophone VUCA *(Volatility – Uncertainty – Complexity – Ambiguity)*. Qui imaginerait un marathonien aller courir plus de 41 kilomètres sans un entraînement sérieux et régulier ? Personne. Il en est de même pour nos dirigeants engagés dans une épuisante et exaltante course de fond avec leurs équipes et/ou leurs électeurs. Il est impératif pour ces leaders de se préparer minutieusement pour rester, sur le long terme, équilibrés et performants. Avant de proposer des pistes d'action concrètes pour mener cette révolution du leadership que nous appelons de nos vœux, tentons d'esquisser, à la lumière des dernières avancées en neurosciences et neuropsychologie, le portrait type de ce que pourrait être le leader de demain. Inspirée des travaux du neuroscientifique américain Richard Davidson, cette modélisation met tout particulièrement l'accent sur six dimensions essentielles.

Les six dimensions du leader de demain

• *Sensibilité à l'autre*

Savoir détecter les états émotionnels complexes de l'autre.

Développer son empathie cognitive et affective.

Objectif : améliorer son acuité et sa sensibilité.

• *Conscience de soi*

Mieux se connaître, savoir écouter son corps.

Analyser plus finement ses ressentis émotionnels.

Objectif : travailler son alignement.

• *Attention*

Combattre l'infobésité et inhiber certains stimuli émotionnels.

Renforcer les signaux pertinents.

Objectif : renforcer sa capacité de focalisation.

• *Adaptation*

Apprendre à s'adapter à un monde complexe et peu prévisible.

Savoir repérer les signaux faibles.

Objectif : travailler son intelligence intuitive et situationnelle.

• *Résilience*

Apprendre à vivre et à surmonter les épreuves.

Travailler sa vitesse de récupération.

Rebondir par l'action et la recherche de sens.

Objectif : renforcer sa capacité d'apprentissage et de rebond.

• *Pensée positive*

Créer des émotions positives durables.

Travailler sa réévaluation cognitive.

Agir contre le stress.

Objectif : se mettre en mode action et développer le niveau d'adhésion de ses équipes.

Les deux premiers items « Sensibilité à l'autre » et « Conscience de soi » renvoient directement à l'intelligence de l'autre et à l'intelligence de soi. Nous avons étudié tout au long de ce livre combien mieux se connaître et mieux comprendre l'autre (au travers notamment d'une fine écoute de ses propres réactions corporelles et ressentis et d'une bonne lecture des états émotionnels complexes des individus) était à la base de tout. C'est ainsi que se gagne la confiance dans ces deux dimensions (confiance en soi sans tomber dans l'excès narcissique et confiance en l'autre sans tomber dans la naïveté) ; c'est ainsi que l'on se montre convaincant et aligné ; c'est ainsi que l'on donne envie aux troupes de nous suivre. La conscience de soi repose plus particulièrement sur l'activité de deux zones cérébrales : l'insula et le cortex somato-sensoriel qui collectent et analysent les informations en provenance du corps. La sensibilité à l'autre dépend, quant à elle, du gyrus fusiforme (qui déchiffre les visages) et de l'amygdale, notre système d'alerte qui détecte les menaces en temps réel. Cette sensibilité est optimale quand l'activité du gyrus fusiforme est élevée et quand celle de l'amygdale est réduite : nous sommes alors pleinement « présents à l'autre », en toute confiance.

La capacité à maintenir un niveau d'attention élevé est l'un des principaux enjeux de notre époque. Dans un contexte de « guerre attentionnelle » dans lequel nous sommes bombardés du matin au soir (et nuit !) de mails, SMS, notifications, téléphones, alertes, etc., le défi est énorme et éminemment stratégique. Les personnes disposant de ressources attentionnelles importantes arrivent davantage à leurs fins, à la différence de celles qui, incapables de résister au moindre stimuli extérieur (en particulier ceux chargés émotionnellement), se dispersent en permanence. Cette capacité attentionnelle dépend principalement du cortex préfrontal, dont le rôle est de renforcer les signaux pertinents de l'action en cours, en inhibant les autres pour qu'ils n'interfèrent pas. Eh oui, notre cerveau peut difficilement faire deux choses à la fois, les circuits neuronaux se concurrençant entre eux. D'où la nécessité absolue de rester concentré en toute circonstance !

La faculté d'adaptation permet de réagir de façon appropriée au contexte en prenant en compte les données de l'environnement extérieur. Associée à une bonne capacité attentionnelle, elle permet de mieux anticiper l'avenir en étant plus attentif aux signaux faibles. Le dirigeant a alors un coup d'avance ! Elle implique principalement les deux régions cérébrales que sont l'hippocampe et le cortex préfrontal. L'hippocampe va rechercher dans les différents systèmes de mémoire toutes les informations accumulées au fil du temps associées au contexte. Le cortex préfrontal, lui, aura pour rôle de les analyser, de les trier et de définir des options d'actions. Plus ces deux régions sont actives et connectées, plus la sensibilité au contexte est élevée et plus notre adaptation à celui-ci est pertinente. D'où l'importance de l'expérience, comme le souligne très justement le directeur général de SAP, Gérald Karsenti[1], qui « si elle s'accompagne non pas de certitudes mais d'une capacité à écouter les idées neuves, à questionner l'ordre établi et à partager son savoir et sa vision des choses, est indéniablement une force ».

La résilience correspond à la faculté de surmonter les épreuves et les difficultés pour ensuite se mettre en situation de rebondir. Dans un monde de profondes mutations et de multiplication des risques, la capacité de résilience est essentielle pour pouvoir apprendre en permanence de ses propres échecs. « La capacité de résilience est aussi ce qui fait la force des leaders atypiques qui n'ont pas eu de carrière ou de parcours professionnel tout tracés ; la

diversité des vécus, des épreuves traversées, la capacité à prendre du recul par rapport aux situations, sont autant de qualités qui seront décisives demain à la tête des entreprises[2] », note Gérald Karsenti. Et celui-ci de citer fort à propos Emmanuel Kant à qui on a attribué cette maxime : « On mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitudes qu'il est capable de supporter. » L'intelligence je ne sais pas, tant sa définition est complexe, mais la valeur certainement. Dans un monde disruptif, complexe et multidimensionnel comme le nôtre aujourd'hui, les résilients, mentalement structurés pour brasser en permanence des éléments disparates d'ordre analytique, émotionnel, relationnel et situationnel, sont comme des poissons dans l'eau. Cette faculté de résilience repose sur le cortex préfrontal gauche (CPf gauche) capable d'inhiber l'activité d'autres zones du cerveau, en particulier de celle de l'amygdale, la zone des peurs et des émotions négatives. Plus le CPf gauche est actif et connecté à l'amygdale, plus il peut l'inhiber et ainsi plus la résilience est élevée.

La pensée positive, enfin, permet de se mettre consciemment et volontairement dans un mode mental favorisant l'action, en évitant le piège des éternelles ruminations du passé. Cette discipline de l'esprit qui consiste à concentrer en permanence son attention sur le verre à moitié plein (sans nier les difficultés il faut le préciser) active le noyau accumbens (centre du plaisir et de la motivation) et le cortex préfrontal. Plus ces deux régions sont actives et connectées entre elles, plus on éprouve des émotions positives durables.

Notre conviction est que dans ce nouveau monde qui s'ouvre et fait voler en éclats beaucoup de nos anciennes certitudes, le leader de demain sera celui capable de transformer en permanence son entreprise tout en garantissant sa cohésion d'ensemble. S'il est obéissant et reste dans les limites imposées par le système, il ne fera, au mieux, qu'accompagner les évolutions, et les subira la plupart du temps sans en initier aucune. Il ne sera alors, pour reprendre la formule de Georges Nurdin, « qu'un administrateur ou un curateur, au mieux un manager de l'existant[3] ». Notre pays souffre incontestablement aujourd'hui de son modèle automatique et stéréotypé de reproduction des élites. Si brillantes soient-elles sur le plan cognitif pur, cela ne suffit plus aujourd'hui pour relever l'invraisemblable mission de devoir imaginer le monde de demain et donner envie à leurs troupes de les suivre dans cette aventure. Il nous faut des visionnaires, il nous faut des rebelles, il nous faut des résilients, il nous faut des passionnés, il nous faut des courageux, il nous faut des personnalités libres et engagées. Et il nous faut aussi, et avant tout, des leaders humbles et sincères.

Sortir de cette logique primaire et archaïque du mâle dominant alpha, se délester du syndrome d'hubris, combattre la tentation du paradoxe du pouvoir, revient à en finir avec le concept périmé de l'autorité « coup de bâton » qui fit dire malicieusement au regretté Michel Serres : « Quand je vois un patron avec son staff autour, plein de courbettes, je ne peux m'empêcher de penser aux ruts des wapitis dans les forêts de Californie du Nord […] L'autoritarisme a toujours été une tentation des sociétés humaines, ce danger qui nous guette de basculer très rapidement dans le règne animal[4]. » Et nous avons vu tout au long de ce livre, avec notamment les formidables apports de l'anthropologue Pascal Picq, combien ce danger de retour à nos comportements les plus archaïques était prégnant chez l'espèce humaine dès qu'elle se trouve confrontée à des enjeux de pouvoir dans un climat stressant. Et de rappeler qu'heureusement la culture humaine a tout de même remplacé avantageusement le schéma animal.

Le mot « autorité » vient du latin *auctoritas*, dont la racine se rattache au même groupe que *augere*, qui signifie « augmenter ». « Celui qui a autorité sur moi doit augmenter mes connaissances, mon bonheur, mon travail, ma sécurité, il a une fonction de croissance. La véritable autorité est celle qui grandit l'autre », martèle le philosophe récemment disparu[5]. La crise de l'autorité, thématique à la mode, vient principalement d'une modification en profondeur de notre société passant d'un mode vertical hiérarchique à un mode de partage plus transversal et coopératif. Évolution que nous devons en particulier à l'éclosion d'Internet et des réseaux sociaux. « Tout ne coule plus du haut vers le bas, de celui qui sait vers l'ignorant. Les relations parent-enfant, maître-élève, État-citoyen sont à reconstruire. Les puissants supposés qui s'adressaient à des imbéciles supposés sont en voie d'extinction. Une nouvelle démocratie du savoir est en marche. Désormais, la seule autorité qui peut s'imposer est fondée sur la compétence », poursuit Michel Serres. Et de conclure par un joli plaidoyer que l'on pourrait afficher sur toutes les portes de nos hommes et femmes de pouvoir : « Si vous n'êtes

pas décidé à augmenter autrui, laissez toute autorité au vestiaire. L’autorité doit être une forme de fraternité qui vise à tous nous augmenter. Si ce n’est pas ça la démocratie, je ne connais plus le sens des mots ! » Plus qu’économique ou managériale, la révolution du leadership que nous devons mener est bien avant tout une priorité d’ordre politique.

15. La fin du mythe jupitérien

Voilà bien un mythe neurobiologique dévastateur, celui du surhomme surpuissant ne dormant que quatre heures par nuit et aux pouvoirs quasi surnaturels, toujours sur la brèche et ayant en permanence réponse à tout avec un don d'ubiquité totale. L'homme (ou la femme) providentiel(le) ! Un mythe que notre société dans son ensemble, leaders, médias, électeurs, n'a d'ailleurs rien fait pour démentir, tant il était rassurant sur bien des points et nous permettait de taire nos propres défaillances et nous dégager de nos propres responsabilités individuelles.

Si une société a tant besoin de se construire des héros, c'est qu'elle est en difficulté, rappelle le neuropsychiatre Boris Cyrulnik. « Les héros ont deux temps. D'abord, ils sont nécessaires quand on est petit et qu'on a besoin de s'identifier à une image sécurisante. Mais lorsqu'on devient adulte, avoir besoin de héros est la preuve que l'on se sent faible et humilié. Et si un groupe ou une nation a besoin de héros, alors c'est mauvais signe ! » poursuit le spécialiste de la résilience dans une interview à *Paris Match*[1]. Avant de préciser sa pensée : « On a toujours eu besoin de héros, mais ils peuvent être bénéfiques ou maléfiques. En temps de paix, les héros bénéfiques c'est Zidane, sœur Emmanuelle, les superhéros qu'on ne prend pas très au sérieux et qui nous amusent. Ce qui est maléfique, c'est quand un homme arrive et se présente en sauveur. On voit d'ailleurs que tous les régimes dictatoriaux sont des fabriques de héros. »

Cette recherche à tout prix de l'homme providentiel est non seulement la marque de nos propres insuffisances, mais peut porter en elle également les germes du chaos à plus ou moins long terme. Si le sauveur qui nous doit sa victoire ou son ascension échoue dans sa mission, alors on ne se sent pas responsable, oubliant bien vite quel bulletin de vote nous avons mis dans l'enveloppe… On le cloue au pilori et on va

butiner d'autres fleurs, avec un risque de radicalisation grandissant à mesure que nos déceptions s'accumulent.

Nos réactions collectives, et nos votes, en disent long sur notre étrange rapport à nos leaders et plus largement au pouvoir. Beaucoup de dirigeants politiques en France et à l'étranger se sont fait démocratiquement élire et réélire en dépit de scandales sexuels et de corruption à répétition les ayant régulièrement éclaboussés. Sans doute serions-nous bien inspirés de nous interroger en profondeur sur cette étrange fascination qu'exercent sur nous les personnes de pouvoir. Comme le souligne ironiquement le chercheur en neurosciences Sebastian Dieguez, « il faut croire que nous sommes encore des primates qui percevons quelque chose de rassurant dans l'expression de la confiance en soi et de la force. Les hommes politiques ont d'ailleurs très bien compris cela. Aujourd'hui, tous savent que ce qui compte n'est pas forcément d'avoir confiance en soi, mais de donner l'illusion de la confiance[2] ». Difficile de faire l'économie de cette introspection collective et nul doute qu'il nous faudra réfléchir à notre inclinaison naturelle à admirer ce type de comportement. Nous portons, dans les dérives du pouvoir des uns et des autres, aussi notre part de responsabilité individuelle.

Un épisode récent fut particulièrement significatif de notre époque. Octobre 2018 : l'Élysée annonce qu'Emmanuel Macron allège son calendrier présidentiel pour s'octroyer quelques jours de repos. Rien d'étonnant en soi. Notre président insomniaque a beau être jeune et en forme, il ne reste qu'un simple mortel comme vous et moi, avec un rythme de travail effréné à raison de sept jours sur sept. Il n'en faut pas plus pour que s'emballe la machine médiatique et les réseaux qui évoquent tour à tour « une grosse fatigue », une dépression, un burn-out, etc. Certes l'accession à ces postes de pouvoir va de pair avec l'acceptation d'une certaine forme de souffrance consentie, le pouvoir abîmant par définition celui qui l'exerce. Certes, nos élus partent de ce point de vue en terrain connu et savent pertinemment à quoi s'attendre. Mais tant que nous vivrons collectivement dans cette illusion de l'infaillibilité et de l'invulnérabilité de nos

dirigeants, nous n’arriverons pas à nous construire une relation saine et adulte au pouvoir. Et force est de constater que la multiplication des médias et des chaînes d’information continue, associée au rouleau compresseur des réseaux sociaux ont contribué à la création d’une scène médiatique protéiforme, complexe et déstabilisante de plus en plus incontrôlable. Quand la créature échappe aujourd’hui à son créateur. Il est urgent de sortir du mythe adolescentrique du savoir pour redécouvrir les vertus de l’intelligence collective.

16. L’acceptation de sa propre vulnérabilité

Intervenant dans le cadre de Pariscience avec la journaliste Hélène Risser sur la thématique de son documentaire éponyme *Le pouvoir nuit-il gravement au cerveau ?*, je rappelle ce qui, du point de vue neuroscientifique, est une évidence : le cocktail « manque de sommeil, hyperstress chronique, addiction dopaminergique à la toute-puissance et isolement social » ne peut qu’engendrer des altérations notables au niveau cérébral. En clair, on ne peut maltraiter son cerveau à loisir sans qu’un jour ou l’autre celui-ci ne se rappelle à votre bon souvenir ! C’est là notre réalité et destinée d’êtres humains, avec nos forces et nos limites naturelles. Et cela est tout aussi vrai pour l’homme de la rue que pour le puissant. Il faut s’en réjouir. C’est aussi la marque de notre humanité. Pour me changer les idées, je vais dans la foulée voir l’excellent film de Gilles Lellouche *Le Grand Bain*, un portrait tendre et sensible d’une belle bande de *losers* dépressifs à la conquête d’un rêve impossible… Quel rapport avec le cerveau surcortiqué de nos super-dirigeants me direz-vous ? Nous vivons les uns et les autres dans ce fantasme absolu de la toute-puissance, la nôtre comme celle de nos dirigeants. Fantasme que nous nourrissons d’ailleurs en permanence par nos pensées et nos actes dans le but de nous conformer à une certaine image sociale, le monde environnant n’ayant que peu de considération pour les « faibles »… Cette imposture permanente est évidemment une impasse qui ne peut nous mener qu’à la catastrophe : au niveau personnel au burn-out et au niveau collectif à l’avènement au pouvoir de populistes de toutes sortes… Nous devons donc nous interroger collectivement sur ce qui nous pousse invariablement à cette paresse de la pensée si confortable à court terme (« ce candidat va vraiment changer ma vie », « ce nouveau DG est génial ») et délétère à moyen terme (le fameux « tous pourris »). Si notre société a besoin à ce point de figures jupitériennes pour

tracer son destin, c'est peut-être parce que nous avons perdu en nous cette capacité de résilience qui nous permettrait de reprendre notre propre destin en main et d'arrêter de subir. C'est en soi un peu préoccupant car une société qui a tant besoin de héros est au fond le signe d'une société bien vulnérable pour reprendre les mots de Boris Cyrulnik. Et c'est toute la force du message du *Grand Bain*, me semble-t-il, que de montrer comment des (apparents) *losers* peuvent réussir, ensemble, à réenchanter leur vie pas à pas… ou plutôt « brasse à brasse ». Pour ainsi retrouver, par eux-mêmes et leur action collective, leur dignité qui leur semblait à jamais évanouie. Cela pose la question essentielle de l'acceptation de nos propres vulnérabilités. Il nous faut cesser de les dissimuler sous le tapis en espérant que personne ne les ait vues (ben voyons…) mais au contraire les reconnaître, les assumer, voire s'en amuser. Ce faisant, peut-être autoriserons-nous nos dirigeants à en faire de même et ainsi à aller vers davantage de sincérité et d'authenticité. Et bien sûr que cette démarche de vérité peut, et doit, aller dans les deux sens, du bas vers le haut et du haut vers le bas. Nos dirigeants de ce point de vue ont une vraie responsabilité, l'exemplarité a aussi des vertus contaminantes du point de vue cérébral !

Je voudrais ici vous raconter une histoire très touchante qui m'est arrivée dans le cadre de mon activité professionnelle de consultant en neuroleadership et neuromanagement. Nous sommes le 4 octobre 2018 en soirée à Niort, j'interviens dans le cadre d'un séminaire de direction réunissant une bonne centaine de managers et cadres de l'industrie aéronautique. Je leur parle cerveau, changement, apprentissage, motivation, innovation en insistant sur notre extraordinaire capacité à nous réinventer neuronalement, notre fameuse neuroplasticité. L'audience est principalement masculine, de formation ingénieure. L'heure tardive et les quelques verres partagés avant la conférence lors du cocktail dînatoire ont permis de casser la glace et de lever les inhibitions naturelles des uns et des autres. À mesure que je développe mon propos, je sens la salle qui adhère de plus en plus à mes propos. Probablement certains d'entre eux avaient dû s'imaginer devoir se farcir un discours façon « développement personnel » vaguement moraliste… Nous en sommes loin. Nous parlons neurones,

machinerie cérébrale, résilience, accomplissement personnel. Le PDG se trouve au premier rang juste en face de moi. C'est un solide gaillard du Sud-Ouest, la petite quarantaine, jeune papa multirécidiviste, à l'accent rocailleux et enjoué. Je l'observe de temps à autre pendant mon intervention pour tester la température et vérifier comment il ressent mes propos. Attention bien normale, c'est mon client après tout, il est important qu'il se retrouve dans ce que je dis, et ce d'autant plus qu'il est supposé reprendre la parole ensuite en parlant de leur prochain plan stratégique. Je le sens cogiter, hésiter, s'impatienter, passant fébrilement son micro d'une main à l'autre. Je comprends qu'il va se passer quelque chose et qu'il va sortir de l'exercice imposé et fléché de présentation de l'énième plan dont tout le monde se fiche un peu à 23 heures un soir de séminaire. Je décide alors d'accélérer ma conférence pour lui donner la parole le plus vite possible. Je ne veux pas rater ce moment et je ne serai pas déçu. Notre vaillant PDG se lève et, ému, indique à la salle qu'il ne va pas parler de stratégie comme initialement prévu mais… des trois burn-out qu'il a récemment faits coup sur coup en raison de son surinvestissement personnel au travail. Ses mots sont simples, dignes, authentiques, incarnés, pas pleurnichards pour un sou. Les visages dans la salle trahissent d'abord un étonnement, puis une émotion tout à fait perceptible. J'en ai personnellement les larmes aux yeux. Son intervention très personnelle autour du sens, du pourquoi de notre engagement et de notre action, de nos propres vulnérabilités, eut *in fine* plus d'impact que n'importe quel discours institutionnel. Il fallut un grand courage et un vrai talent à notre PDG pour se lancer dans un tel exercice improvisé de sincérité qui fut tout sauf un coup de com', mais bien un acte d'une profonde humanité et d'un immense leadership. C'est précisément la rencontre de ces deux dimensions qui ont rendu sa prise de parole si inoubliable et inspirante. Immense bravo à lui.

En finir avec ce mythe si dangereux et illusoire de l'infaillibilité et de la toute-puissance est le plus grand service que les hommes et femmes de pouvoir puissent rendre à leur entreprise, à leurs équipes, et par extension à notre société et aux générations futures. Oui, nous sommes tous faillibles, perfectibles, vulnérables. Oui, nous réussissons des choses et

en ratons d'autres… Et alors ? Ces épisodes de vie, heureux et malheureux, ne nous résument pas, ils nous construisent. Nous devons poursuivre notre travail sur nous-mêmes, patiemment, obstinément, humblement, en nous mettant le moins de pression possible. Le temps est notre allié. En nous ouvrant aux autres et à leurs différences, en nourrissant notre cerveau et en apprenant tous les jours, et en nous autorisant à être, autant que possible, libre de tout et de tous… C'est un travail de chaque instant. Et ainsi peut-être en finirons-nous avec cette vision fantasmée de notre propre réalité et avec cette folle idée qui nous pousse à sans cesse remettre notre destinée dans les mains des autres, si puissants soient-ils. L'heure est venue de retrouver notre libre arbitre et les responsabilités qui vont avec.

17. Redevenir maître de ses horloges

L'expression employée par notre actuel président lors de la campagne électorale de 2017 avait pu prêter à sourire. Elle est pourtant au cœur de l'une de nos problématiques les plus aiguës du moment, tout particulièrement pour les dirigeants : reprendre le contrôle du temps pour ne plus subir les événements. Problématique qui n'est pas nouvelle ! Déjà lors de la campagne électorale de 2002, le candidat Lionel Jospin, à qui son équipe avait présenté son agenda surchargé pour les semaines à venir, s'était ainsi emporté : « Pas une seconde pour réfléchir ! » On connaît la suite…

Être maître de ses horloges ne signifie pas aller à un train de sénateur ou procrastiner. Être maître de ses horloges sur le plan cérébral a une toute autre signification et surtout ambition ! Cela implique de décider de rompre avec la logique frénétique d'un monde qui ne fait qu'abîmer en permanence notre cerveau et qui nuit à nos capacités de discernement, de réflexion d'anticipation et de décision, capacités si essentielles pour un dirigeant. Prenons deux exemples précis.

L'infobésité : vous êtes bombardé de mails, SMS, alertes, etc. Cette infobésité maltraite votre cerveau qui se trouve en permanence sursaturé avec des conséquences délétères multiples : rigidification des circuits neuronaux, distraction des circuits attentionnels, diminution de création de nouveaux neurones, etc. Résultat concret, vous survolez, zappez, vivez avec la fausse impression d'une apparente maîtrise. Une boulimie sans fin. En réalité, vous vous épuisez à la manière d'un hamster dans sa roue. Votre cerveau, qui sait mais ne comprend plus, s'atrophie inéluctablement et n'a plus l'énergie disponible pour créer, décider, innover, se régénérer. Vous êtes inefficace et filez droit au burn-out.

L'asservissement au mode mental automatique inconscient : sous la pression du temps (réelle ou fictionnelle), vous vous sentez obligé de répondre au plus vite, agir immédiatement, dans l'instant. Ce faisant, vous laissez votre

mode mental automatique subconscient prendre le contrôle sur votre vie (activation des noyaux gris centraux sous-corticaux), sans plus aucun rétrocontrôle de votre mode mental adaptatif (cortex préfrontal). Résultat, vous devenez l'esclave de votre impulsivité qui vous condamne régulièrement à reproduire les mêmes erreurs. Vous vous en apercevez certes, mais il est trop tard. Vous êtes devenu l'otage de votre subconscient et de vos comportements automatiques.

La priorité est de reprendre le contrôle sur le cours des choses et du temps afin d'arrêter, comme le dit le philosophe Edgar Morin, de « sacrifier l'essentiel pour l'urgence, ce qui nous conduit immanquablement à oublier l'urgence de l'essentiel[1] ». Pour cela, il est impératif de mieux comprendre votre cerveau. Les neurosciences n'apportent certes pas une méthode magique applicable à tous avec effet immédiat, mais elles nous donnent cependant des pistes de réflexion et d'action pouvant singulièrement nous délivrer de cette tyrannie du temps.

5 mesures pour retrouver la maîtrise du temps

1. Hiérarchisez les informations en faisant le tri entre informations utiles secondaires et polluantes. Ne surchargez pas votre cortex préfrontal par un trop grand nombre de données, sa capacité de traitement est limitée. Cette fausse apparence d'exhaustivité ne fera en réalité que saturer votre cerveau, absorber son énergie disponible, et vous rendre aveugle à ce qui est réellement important.

2. Arrêtez de commencer votre journée en ouvrant vos mails. Prenez une feuille de papier sur laquelle vous allez « dessiner » votre journée en mentionnant vos objectifs et votre stratégie pour les tenir. Ce sera votre plan de marche pour la journée. Ce faisant, vous initierez et non subirez l'agenda.

3. Arrêtez de céder à l'injonction permanente de la fausse urgence. Une majorité des urgences supposées n'est en réalité qu'une construction fictionnelle de

votre cerveau : les vraies urgences sont rares, y compris dans vos fonctions de dirigeant. Si ce n'est le cas, apprenez à déléguer.

4. Résistez à la tentation du mail ou SMS ravageur pour répondre à la moindre contrariété. Sous le feu d'une émotion négative, le cerveau automatique subconscient prend le contrôle et vous enferme dans une logique de répétition délétère. Ajournez le délai de réponse (idéalement laissez passer la nuit), vous verrez que la teneur de celle-ci sera très significativement modulée le lendemain matin puisque votre cortex préfrontal conscient aura entre-temps pris le relais pour reconsidérer la situation (relativisation et prise de recul).

5. Ayez le réflexe de répondre à une situation de stress par un exercice de contrôle respiratoire de type cohérence cardiaque. Ce faisant, vous agirez consciemment pour réguler votre système nerveux autonome inconscient, ce qui vous permettra de diminuer votre niveau de cortisol (hormone du stress) et d'augmenter vos niveaux de sérotonine, dopamine et ocytocine, ce qui améliorera votre contrôle émotionnel et votre capacité de décision.

Se libérer de cet asservissement du temps est pour tout dirigeant (et pour tout un chacun en réalité) un impératif absolu, tout particulièrement dans notre monde hyperconnecté et *de facto* hyper sollicitant. Nos certitudes, nos croyances limitantes, nos préjugés, nos comportements automatiques se renforcent sous l'effet du stress et nous mènent la vie dure. Tout l'enjeu est de changer les règles du jeu en faisant comprendre à notre subconscient qu'il n'est désormais plus le seul maître à bord. Et ainsi mettre en pratique la célèbre formule du président Mitterrand, vitale pour le cerveau, de « donner du temps au temps ». Et si vous essayiez, ne serait-ce que pour donner l'exemple comme écrivait si joliment Jacques Prévert ?

18. Brancher son cerveau en mode positif

Les tenants de l'optimisme sont souvent pris pour de doux illuminés loin des réalités concrètes. On stigmatise leur pensée positive jugée, au mieux, naïve, au pire irresponsable, voire coupable. Le monde, le vrai, le dur, l'impitoyable n'a que faire des émotions positives… Qui plus est au niveau des postes de pouvoir. L'ennui est que ces cyniques procureurs n'ont qu'une très faible connaissance des mécanismes neuronaux sous-jacents à la pensée consciente, subconsciente, aux besoins neuropsychologiques, aux biais cognitifs, à la neuroplasticité… et donc à la pensée positive ! Ils brillent en revanche par leur capacité à ignorer leur ignorance.

Du point de vue neuroscientifique, le constat est sans appel : nous passons le plus clair de notre temps, avec ce négativisme ambiant, à martyriser notre cerveau. Non par masochisme mais par méconnaissance. Si ce dernier pouvait le faire, il serait en droit de nous attaquer pour non-assistance à neurones en danger ! Abordons ainsi la question de l'optimisme sous un angle purement neuroscientifique pour éviter les considérations moralisantes avec une question simple : en quoi être positif peut changer la donne ?

Quand vous adoptez volontairement un biais positif sur les choses, vous activez en chaîne toute une série de mécanismes neurobiologiques, anatomiques et psychologiques à l'intérieur de votre cerveau :

../../OPS/%5C002013%5C002002sécrétion de neuromédiateurs et neurohormones positives pour votre humeur et motivation : dopamine, sérotonine, endorphines, ocytocine, acétylcholine, etc. ;

../../OPS/%5C002013%5C002002inhibition du cortisol, hormone du stress ;

../../OPS/%5C002013%5C002002réduction de l'activation de votre amygdale ;

../../OPS/%5C002013%5C002002renforcement du cortex dorsolatéral (raisonneur), du cortex orbito-frontal, de l'hippocampe (*via* la création de nouveau neurones ou neurogénèse), etc.

Le principe est simple : votre cortex préfrontal envoie des signaux électrochimiques à vos cerveaux limbique et reptilien revenant à leur dire « Désormais on est trois à bord, arrêtez de faire votre loi ! » Cette reprise en main par le cortex, grâce à ce conditionnement mental positif, va modifier le fonctionnement de votre cerveau en rehaussant vos sensations de plaisir et en diminuant votre anxiété. Vous reconfigurez votre cerveau ! La mobilisation positive de la pensée consciente nous rend alors plus heureux. Et ce n'est pas tout… De nombreuses études démontrent combien le fait de mobiliser ses forces mentales intérieures influe sur la réduction des processus inflammatoires, le renforcement du système immunitaire, la diminution de la perception de la douleur, etc. (l'effet placebo n'est pas un leurre mais une réalité neuroscientifique incontestable !). Vous renforcez ainsi votre santé en abordant un biais positif, comme le démontrent les études de corrélation entre optimisme et espérance de vie en bonne santé.

Les neurosciences nous démontrent ainsi qu'adopter un biais positif sur les choses est une nécessité mentale vitale, et d'autant plus pour les dirigeants dont le cerveau est soumis à dure épreuve. Que le pays de Oui-Oui avec ses incantations naïves semble loin, bienvenue dans la neuroscience dure !

10 conseils pour avoir un cerveau « *on task* »

1. Entourez-vous de personnes positives, créatives et drôles.

2. Félicitez et remerciez en permanence.

3. Entraînez-vous à réorienter systématiquement les mauvaises nouvelles en mode positif dans le but de

faire émerger de nouvelles opportunités.

4. Vivez à plein le moment présent.

5. Gardez-vous des ruminations et des pensées négatives (comme le dit si justement l'ex-manager de l'équipe de football d'Arsenal Arsène Wenger : « Quand vous aurez éliminé toutes les pensées négatives, engagez-vous totalement, allez-y à fond et ne vous posez plus de question[1]. »).

6. Faites un usage limité des médias d'information continue, surtout lorsque ceux-ci propagent en boucle des nouvelles anxiogènes.

7. Ne culpabilisez pas sur vos échecs, mais analysez-les de la façon la plus objective possible pour apprendre d'eux. Acceptez de ne pas toujours être au top.

8. Restez concentré et focalisé sur vos objectifs et sur votre travail, sans vous laisser distraire ni par les louanges, les critiques ou vos peurs.

9. Riez de tout… et de vous en premier lieu !

10. Prenez soin de ceux que vous aimez.

La défocalisation est en particulier une technique intéressante, comme le souligne la sémiologue Élodie Mielczareck. « Il s'agit d'imaginer un autre point de vue que le sien, notamment *via* le questionnement : que penserait un Barack Obama dans une telle situation ? le Dalaï-Lama[2] ? » L'idée étant, en « convoquant » consciemment le point de vue de personnalités appréciées et respectées, de pouvoir modifier ses croyances et ses représentations et d'une certaine façon de tenter de se hisser à leur niveau. Autres techniques efficaces conseillées par la sémiologue comportementaliste, la pratique de la Communication non violente, le parler cash et l'humour qui peut être très utile dans le business à condition de ne pas en abuser. On se souvient sur ce dernier point des saillies à répétition de François Hollande comme candidat puis lorsqu'il fut président de la République qui, aussi drôles qu'elles

fussent, eurent pour effet de le sortir du jeu politique en le cantonnant davantage dans un rôle d'observateur ironique et cinglant que dans celui d'un acteur engagé et aux responsabilités. Cette tentation de la dérision permanente comme antidote et/ou rempart à l'hyperstress du pouvoir trouvant son expression la plus ultime (et pour beaucoup totalement déplacée) lors de la sortie du livre des deux journalistes du *Monde* Gérard Davet et Fabrice Lhomme *Un président ne devrait pas dire ça*[3]. Une publication qui provoqua un malaise d'autant plus fort que le président était encore en fonction. Décidément pas simple de savoir garder la bonne distance et le ton juste en toutes circonstances lorsque l'on est un leader !

Gardez bien en tête cet apport fondamental des neurosciences : avoir un cerveau efficace et épanoui nécessite une action résolue et engagée de votre part. Tout cela présuppose du travail, de la constance et de la détermination. De l'humilité aussi. Ne vous en faites pas si l'une ou l'autre viennent parfois à manquer, elles se renforceront avec le temps et la pratique. Ce faisant, vous reconfigurerez progressivement votre cerveau. C'est votre responsabilité propre et personne ne le fera à votre place. Être positif deviendra alors progressivement un véritable art de vivre que vous développerez pas à pas, sans vous mettre de pression. Et bonne nouvelle, c'est neuronalement très contagieux !

19. Instaurer de vrais contre-pouvoirs

L'un des points communs à beaucoup de dérives constatées au sommet de la pyramide est l'absence de contre-pouvoirs réels et sérieux. De ce point de vue, avec certes tous ses excès qu'il faut combattre tant ils sont potentiellement dangereux pour notre démocratie, l'avènement de notre nouvelle société du numérique plus horizontale, multicanale et transparente change incontestablement la donne. Tout ou presque se voit, tout ou presque se sait, tout ou presque se paie… un jour ou l'autre ! Le sentiment d'impunité quasi total de la part de certains de nos dirigeants il y a quelques années a pris du plomb dans l'aile. Les risques associés à cette surexposition ne sont pas à sous-estimer, face à ce qui pourrait vite ressembler à une tyrannie de la transparence et de l'immédiateté alimentée par les réseaux sociaux (et parfois asociaux) et les chaînes d'information continue. Pas tous, précisons-le, la nouvelle campagne de communication de France Info intitulée « Moins de sensationnalisme, plus de sens » étant une parfaite illustration de la prise de conscience de certains médias face à ces dangers. De la même façon qu'il est totalement idiot, injuste et dangereux de mettre tous les hommes et femmes politiques ou tous les patrons d'entreprise dans le même panier, il en est de même pour les journalistes qui ont une conception et une appréhension de leur métier bien différentes d'un support à l'autre. Notre société gagnerait ainsi à sortir de cette paresse intellectuelle du « tous pourris » pour analyser les choses plus finement et avec plus de distance, et surtout au cas par cas.

Le contre-pouvoir, naturel et ancien, que représente la presse d'investigation pose la question de ses effets directs et indirects sur la cohésion de notre société. À titre d'exemple, le travail de Mediapart permet d'exhumer de nombreux dossiers et met la pression sur nos dirigeants pour évoluer vers des comportements plus éthiques et conformes à leur fonction. Il

faut s'en réjouir. Il n'en reste pas moins que la divulgation quotidienne et sans fin de tous ces scandales à répétition, avérés ou supposés, finit évidemment par avoir un impact direct sur le fonctionnement cérébral de chacun, en activant en permanence le circuit de la menace et les zones émotionnelles négatives. Prenons l'exemple de l'été 2019 qui a été marqué (pollué diront certains) par la surmédiatisation extravagante de quelques déjeuners arrosés de Château d'Yquem, ce qui a abouti à la démission d'un ministre. Notre propos n'est pas ici de porter de jugement sur le traitement de l'affaire en question, mais simplement d'alerter sur le fait que de telles surexpositions massives et en boucle ne sont pas neutres sur le cerveau des lecteurs et des auditeurs, qui ont certes le choix de « couper le poste » et ne plus lire Internet et les journaux… mais le font-ils aussi facilement ? Se coller devant une chaîne d'information continue avec ses bandeaux clignotants dans tous les sens est un processus neuronalement très addictif dont il n'est pas aisé de se défaire, surtout si tout est fait pour activer nos stimuli émotionnels. Le rôle de contre-pouvoir des médias, tout particulièrement dans des périodes troublées de l'histoire, n'est jamais une affaire simple pour la démocratie. Ce qui explique que les discussions et débats sur cette question fondamentale soient si intenses au sein des rédactions actuellement, avec des vrais questionnements et différences d'approche.

Autre contre-pouvoir sur lequel travailler : tenter de limiter, par la loi, les dérives directement liées à « l'entre-soi », que ce soit au niveau des entreprises ou de la politique. Comme le dit ouvertement Manuel Valls (dans un élan de sincérité qui en dit long sur les pratiques passées…) au micro de Cécile Amar sur France Culture, « On ne peut plus tricher aujourd'hui, sinon la justice, et à juste titre, frappe très fort[1]. » Si les élections sont effectivement désormais scrutées de très près par les organismes de contrôle prévus à cet effet (Conseil constitutionnel pour les élections présidentielles et législatives et Conseil d'État pour les élections municipales, départementales et régionales), « les congrès des partis politiques obéissent à d'autres règles qui ne sont pas finalement celles de la démocratie », déplore ouvertement l'ancien Premier ministre au micro de France Culture.

Référence à peine voilée aux nombreuses controverses calamiteuses pour l'image de la politique auprès du grand public qui ont parsemé la vie politique française depuis des décennies… On se souvient tout particulièrement de l'élection fratricide à la tête de l'UMP en 2012 entre François Fillon et Jean-François Copé ou celle, quelques années plus tôt en 2008, ayant opposé Martine Aubry à Ségolène Royal pour la conquête du Parti socialiste. Avec, chaque fois, l'étalage sur la place publique d'accusations de tricheries de part et d'autre. Il ne faudra pas s'étonner, devant la répétition de tels feuilletons à épisodes aussi consternants, d'assister quelques années plus tard à l'explosion en plein vol de ces deux grandes formations ayant structuré la vie politique française pendant des décennies. Le manque évident d'exemplarité se paie au prix fort désormais, ce qui n'est en soi pas une mauvaise nouvelle.

Ces dérives liées à l'entre-soi ne touchent pas exclusivement la politique, mais aussi l'entreprise. On se souvient tout particulièrement de ces extravagants parachutes dorés votés en toute légalité au sein des conseils d'administration qui ont fait les gros titres de la presse. Ces pratiques ont hélas toujours cours, comme en témoigne un tout récent article du *Monde* du 13 juillet 2019 évoquant la situation très avantageuse des dirigeants d'une grande banque allemande. Alors que ladite banque licencie 18 000 salariés, son ancien patron et six autres cadres supérieurs se verront en effet offrir 52 millions d'euros d'indemnités de départ. Un joli cadeau ! Soyons clairs, il sera totalement illusoire de prétendre réconcilier les citoyens avec le pouvoir tant que de telles pratiques légales mais totalement amorales perdureront, que ce soit dans le monde politique ou économique.

Quatrième et dernier contre-pouvoir, après les réseaux, les médias et la loi, l'environnement proche du dirigeant. Nous l'avons vu durant les chapitres précédents, l'exercice du pouvoir conduit par nature à une perte de contact avec la réalité avec un risque non négligeable d'excès de confiance, risque décuplé par l'influence du rituel et du décorum. La meilleure façon de se prémunir contre ces dangers potentiels est de revenir à davantage de sobriété et de modestie dans les attributs du pouvoir et, en même temps, de pouvoir s'appuyer

sur un environnement personnel sain et équilibré qui permettra au leader une prise de distance nécessaire et salutaire. Ce peut être la famille, les amis, les passions, la lecture, l'écriture selon les goûts de chacun, l'idée étant de pouvoir, grâce à ces relations privilégiées et/ou activités diverses « couper les flux attentionnels d'excitation inhérents au pouvoir », comme l'explique le professeur de neurologie Philippe Damier[2]. Et ce dernier de conseiller plus particulièrement à nos leaders « de régulièrement se replonger dans la philosophie pour nourrir une démarche de réflexion introspective », en gardant en tête les mots de Romain Gary qui rappelait « qu'il est moins grave de perdre que de se perdre[3] ». C'est probablement ainsi qu'il faut comprendre les mots touchants de Gilles Boyer à l'égard de son mentor Alain Juppé au lendemain de sa défaite aux primaires de 2017 : « Je l'ai toujours vu relativiser les victoires comme les défaites, parce que sa vie intérieure est largement ailleurs[4]. » Sage précaution pour tout un chacun et plus encore dans les hautes sphères du pouvoir !

20. Se nourrir de sens

Notre monde se durcit, se radicalise, s’agite. En ligne de mire, un refus croissant de consentement de la société face aux inégalités qui se multiplient et qui privent un nombre grandissant de personnes de pouvoir vivre (et consommer) comme elles le souhaiteraient. Parallèlement, le nombre de burn-out, bore-out et brown-out explose, y compris parmi les plus privilégiés. Seulement 5 % des salariés français se déclarent pleinement engagés et satisfaits de leur travail selon l’étude Steelcase de 2016[1]. Sur un plan macro, tous les indicateurs sont pourtant en amélioration depuis des générations : l’espérance de vie augmente, l’alphabétisation progresse, le nombre d’homicides régresse, l’accès à la culture se propage, la pauvreté diminue, etc. Mais de cela, personne ne veut entendre parler car ces statistiques masquent une réalité plus subtile et perverse : la dégradation des conditions de vie des classes moyennes et un sentiment grandissant de déclassement, voire d’humiliation. Évoluant par ailleurs dans un monde où notre cerveau émotionnel est en permanence suractivé à coup de flashs infos morbides, de notifications, de likes, de mails, de SMS, etc., cette surstimulation permanente finit par faire disjoncter notre cerveau de la raison. Une tyrannie de l’immédiateté qui nous épuise et nous plonge dans un état d’intranquillité permanente.

L’effondrement des transcendances collectives (religieuse, idéologique…) a laissé un vide sidéral. La nature ayant horreur du vide, le marché s’y est engouffré en nous survendant de la personnalisation : vous êtes devenu, chacun, un consommateur unique, précieux, inestimable. Accélérant par effet miroir le déclassement de celles et ceux n’ayant pas accès à celui-ci. Je consomme donc je suis… heureux ! Ou pas… en fonction du montant affiché en bas de ma fiche de paie. Sur un plan neuroscientifique, cette frénésie consommatrice hédonique n’est qu’illusion. La consommation active en permanence et de façon frénétique le circuit du

plaisir et de la récompense. En achetant, je me fais un shoot de dopamine qui va rehausser mon niveau de plaisir immédiat. Mais ce plaisir, qui ne sollicite qu'une partie du cerveau, est par nature éphémère selon le principe d'habituation hédonique. Il nous faudra donc augmenter les doses en permanence pour ressentir le même niveau de plaisir initial. Nous tombons dans un processus addictif alimenté par cette tentation si humaine (et maltraitante pour notre cerveau) de vouloir nous comparer aux autres. Nos enfants le savent bien en comparant leurs Smartphones ou leurs fringues, leurs parents tout autant en comparant leurs maisons ou voitures… La comparaison sociale est un poison et le regard de l'autre bien souvent un asservissement.

Une société bâtissant son développement sur la seule accumulation de biens matériels s'écarte de l'essentiel. Le cerveau, pour s'épanouir, a en effet besoin d'autres choses autrement plus fondamentales. Cela signifie-t-il qu'il faille s'écarter à tout prix du marché ? Non, bien sûr. Il est agréable de consommer et c'est indispensable à nos entreprises, notre économie et donc à notre pays. Cela veut dire en revanche qu'il est illusoire, et dangereux sur le plan cérébral, d'imaginer que la consommation puisse être le seul remède à tous nos maux. Une existence, même confortable, ne suffit pas à lui donner du sens. Car voilà bien le vrai sujet au fond… le sens !

Le bonheur est une construction éminemment complexe et fragile qui renvoie à la génétique, à l'enfance, à l'environnement, aux conditions et faits de vie. Et le bonheur à long terme se nourrit avant tout de sens : pourquoi je me lève le matin ? Mon job a-t-il un impact utile et positif sur la société ? Suis-je en adéquation avec mes valeurs et ma nature profonde ? Ai-je ma place dans ce monde ? Suis-je fier de croiser le regard de mes enfants quand je leur parle de mon métier ? Notre santé mentale dépend très largement de la réponse à ces interrogations existentielles. Mais ce sont des questionnements éminemment intimes et difficiles qui renvoient à notre propre responsabilité individuelle. On a donc naturellement tendance à vouloir les mettre sous le tapis, anesthésiés que nous sommes par le train-train quotidien et le vacarme ambiant.

Que nous disent les neurosciences sur le sujet ? Les activations cérébrales, dès que le sens entre en scène, sont infiniment plus riches que le seul circuit hédonique du plaisir, notamment en sécrétant et projetant dans la quasi-totalité du cerveau de la dopamine, de la sérotonine et de l'ocytocine, et en freinant l'effet du cortisol, l'hormone du stress. La recherche de ce bonheur eudémonique, cher au neurologue et psychiatre autrichien Victor Frankl et à sa logothérapie, nourrit nos aspirations au plus profond, nous révèle à nous-mêmes et aux autres et renforce, comme l'attestent de nombreuses études, notre santé ! Ce long chemin vers notre accomplissement authentique, sincère et entier (celui qui ne triche pas ou plus) est ainsi essentiel.

Voilà bien le rôle fondamental aujourd'hui des politiques et dirigeant(e)s. Plutôt que de se cantonner à satisfaire nos pulsions hédoniques de plaisir à court terme, ceux-ci doivent impérativement travailler plus largement sur les différentes composantes du sens (le sens de notre présence, le sens de notre action individuelle et collective, etc.) dans toutes ses dimensions pour nous aider à coconstruire ensemble un destin commun. Une démarche d'une grande complexité et exigence qui s'inscrit nécessairement dans le temps, à l'opposé des injonctions tyranniques de l'immédiateté. Une démarche désormais indispensable sur le plan humain, environnemental et économique.

Portrait

Jean-Dominique Senard
PDG du Groupe Renault

Le sens comme moteur de l'action

La scène se passe à l'Université d'été du Medef le 29 août 2017. La succession de Pierre Gattaz, qui entame sa dernière année de présidence à la tête de l'organisation patronale, est dans toutes les têtes. Et dans celles des orateurs et oratrices qui se succèdent sur la scène caniculaire du campus HEC de Jouy-en-Josas. Certains espèrent profiter de cet événement médiatique incontournable pour gagner des points dans la lutte à distance programmée de longue date…

C'est au tour de Jean-Dominique Senard, alors patron de Michelin, de faire son apparition. Le discours, un brin hésitant au départ, prend forme peu à peu. L'homme nous parle sens, humanisme, cohésion, responsabilité, solidarité. Il n'est ni le premier ni le dernier à le faire, certes, mais se dégage de ses mots une force toute particulière née de quelque chose qui ne s'apprend pas mais s'incarne : l'authenticité. Son visage émacié se projette sur l'écran géant en gros plan. Ses traits se creusent à mesure qu'il développe son propos. La chaleur est accablante. Les regards échangés dans la salle et le silence quasi religieux en disent long, il se passe quelque chose. Du point de vue neuronal, les systèmes miroirs du public se synchronisent, la salle ne fait qu'un l'espace d'un instant. Il y a une dimension quasi christique dans ce prêche enflammé et sincère au beau milieu de la grande messe du patronat. L'impression est saisissante. Saisissante et tenace, je m'en souviens comme si c'était hier…

De l’eau a coulé depuis. Jean-Dominique Senard, pressenti un temps à la tête du Medef, a poursuivi sa carrière chez Michelin avant de prendre la présidence de Renault en mai 2019, succédant ainsi à Carlos Ghosn dans le contexte que chacun connaît. Et en ayant pris le soin de remettre au gouvernement, entre-temps, un rapport coécrit avec Nicole Notat, l’ancienne secrétaire générale de la CFDT, intitulé « L’entreprise et l’intérêt général » dans lequel l’ex-homme fort de Bibendum insiste alors sur la nécessité de réconcilier la société et l’entreprise. Une nomination depuis chez Renault qui tombe à point nommé.

Comme le rappelle *Le Figaro* dans un portrait lui étant consacré, « derrière ses manières extrêmement courtoises, renforcées par sa voix calme et posée, Jean-Dominique Senard est capable de faire preuve d’une grande détermination. Son parcours chez Michelin l’a montré[1] ». Il serait en effet partiel, et partial, de ne voir dans le futur patron de Renault-Nissan qu’un patron social et humaniste. Sa personnalité est évidemment plus complexe. Comme toujours.

Né en 1953 à Neuilly-sur-Seine, l’enfance de JD Senard est rythmée en fonction des affectations de son diplomate de père, successivement nommé ambassadeur de France au Caire, à La Haye puis à Rome. Il garde encore aujourd’hui de ses voyages un goût prononcé pour l’histoire et la géopolitique. Diplômé d’HEC et titulaire d’une maîtrise de droit, il intègre la direction financière de Total en 1979, puis la direction de la trésorerie de Saint-Gobain en 1987, avant de devenir directeur financier chez Pechiney en 1996. Nommé président quelques années plus tard, il aura comme mission de mener à bien la fusion Alcan-Pechiney, à la suite de l’OPA réussie du groupe canadien sur le français en 2003, fusion qui se traduit par de nombreuses suppressions de postes. Une période, comme le rappelle le journaliste du *Figaro*, qui va fortement marquer JD Senard. « Chez Pechiney, j’ai vécu l’épreuve humaine la plus dure de ma carrière », confiera ce dernier.

Qualifié de « patron social » cultivant volontiers son atypisme, JD Senard attribue à l’entreprise engagée une responsabilité sociétale allant bien au-delà de la simple production de biens et services. « L’entreprise est plus que

jamais au cœur de la vie politique, sociale et économique. Les Trente Glorieuses ont fait leur temps et l'État providence disparaît. Il y a aujourd'hui une véritable nécessité de créer un libéralisme acceptable par tous », martèle-t-il dans une interview aux *Echos* le 8 juin 2018[2], avant d'ajouter, conscient des dangers de notre époque, « L'entreprise inspire une certaine méfiance à beaucoup trop de gens. En donnant du sens et du souffle, la raison d'être favorise le consensus. Dans le monde du travail, le sens et le pourquoi doivent nourrir en permanence la motivation, sans quoi on perd les gens. » Et de conclure, lucide et inquiet, « si on ne s'engage pas sur la voie d'un libéralisme apaisé et solidaire, on va vers de très gros problèmes ». On ne saurait dire mieux.

Ce nouveau modèle managérial qu'il appelle de ses vœux, et qui est en tout point validé par le neuromanagement, repose selon lui sur les fondamentaux suivants : responsabilisation individuelle et collective à tous les niveaux de l'entreprise (direction générale, managers, salariés et syndicats), confiance construite à partir d'un objectif partagé, autonomie et engagement des équipes, bien-être au travail, symétrie des attentions entre clients et collaborateurs (chacun est traité avec les mêmes égards) avec un rôle clé du top management, « comme au rugby, l'important réside davantage dans la façon de faire la passe que de marquer l'essai. L'organisation hiérarchique qui ne saisit pas cela risque, à terme, de ne plus pouvoir fonctionner ». Avant d'enfoncer le clou : « Les entreprises, qui n'apparaissent pas comme des havres d'accueil, doivent se dépêcher de le comprendre. »

Et de conclure en s'arrêtant sur le rôle plus spécifique du numéro un : « La sagesse réside dans la délégation et la responsabilisation. Tout ce que fait ou dit un numéro un est observé, c'est pourquoi je prône la constance et la capacité à savoir garder les pieds sur terre. Autre conseil : éviter cette propension à faire croire que tout vient de vous. À des groupes d'étudiants, j'explique combien il est important de ne pas passer à côté de ses convictions. Ainsi, en fin de carrière, ils pourront se regarder dans la glace. »

Une indispensable et enthousiasmante (r)évolution managériale à mener, validée par les neurosciences et les

récentes découvertes sur le fonctionnement du cerveau. Puisse l'approche de Jean-Dominique Senard faire des émules dans la sphère entrepreneuriale comme politique. Le temps est compté, il n'y a plus une seconde à perdre.

VI. La préparation du cerveau du leader de demain

« Le principal fléau de l'humanité
n'est pas l'ignorance,
car l'ignorant a souvent des excuses,
mais le refus de savoir. »
Simone de Beauvoir

Nous avons vu tout au long de ce livre à quel point le pouvoir dans ses trois temps (le temps de la conquête, de l'exercice et de perte du pouvoir) était un exercice infiniment sollicitant et périlleux pour le cerveau de nos leaders. Quelles que soient leurs prédispositions génétiques et leurs capacités innées d'endurance et de résilience effectivement très souvent hors norme, la façon d'entretenir leur cerveau au quotidien influera pour beaucoup sur leur bonne santé mentale et donc *in fine* sur leur aptitude à mener à bien leur mission. Et pour ce faire, pas de miracle ! Le cerveau n'est pas un sprinter répondant à la demande mais un marathonien. Il s'entraîne et se sculpte au quotidien, patiemment, humblement, méthodiquement. Notre mode de vie reconfigure nos circuits cérébraux en permanence, pour le meilleur ou pour le pire. Un leader moderne, compte tenu de l'invraisemblable charge pesant sur ses épaules, ne peut raisonnablement faire l'impasse sur cette nouvelle connaissance apportée par les neurosciences. Nous avons fait le choix ici de nous concentrer sur cinq leviers essentiels permettant une bonne santé cérébrale : le sommeil, le sport, l'alimentation, la méditation/respiration et la nature. Il existe bien entendu d'autres leviers potentiels, mais agir en priorité sur ces cinq fondamentaux est pour commencer une excellente base de travail. À vous de jouer !

21. Le sommeil, la base de la bonne santé neuronale

Selon une étude menée en 2017 par l'Institut national de veille sanitaire (INVS), à l'occasion de la Journée mondiale du sommeil, un Français sur trois souffre de troubles du sommeil et près de deux sur trois ne s'estiment globalement pas satisfaits de la qualité de leur sommeil.

Cette insuffisante quantité et qualité de sommeil, qui touche toutes les catégories de Français, est un réel problème sociétal aux conséquences délétères. Les troubles du sommeil récurrents finissent par épuiser, isoler, enfermer, ronger. Sont incriminés le stress chronique, les rythmes effrénés, la proximité des écrans (trop) près de l'oreiller jusqu'à tard dans la nuit… Difficile d'envisager passer le tiers de sa vie dans ces conditions ! Sur un plan neurobiologique, l'hyperstress chronique aboutit à un niveau de cortisol durablement trop élevé. Conséquence directe, une mauvaise gestion émotionnelle avec des pensées toxiques et des ruminations qui se bousculent et ne font qu'alimenter en boucle, comme de l'huile sur le feu, le flot de ses émotions négatives. Le cycle infernal est bien en place. Tel un hamster dans sa cage, on tourne « cérébralement en boucle » sans jamais s'arrêter avec son circuit cérébral de la menace constamment activé, y compris le soir ou pendant la nuit. Toute son énergie disponible est dès lors monopolisée à combattre les menaces identifiées, réelles ou imaginaires, au détriment des autres circuits cérébraux plus positifs. Résultat, vous n'avez plus de disponibilité mentale, ni d'énergie, pour créer, décider, motiver, écouter, vous projeter… Cet hyperstress chronique vous maintient dans des niveaux d'ondes cérébrales très élevés tout au long de la journée, mais aussi la nuit, ce qui explique sa difficulté à trouver le sommeil et l'extrême fragilité de celui-ci.

Le sommeil a de nombreuses vertus pour le cerveau, il est ainsi prioritaire pour un dirigeant (et pour nous tous) de s'en

occuper avec attention.

Une régénération de la machinerie cérébrale

État naturel récurrent de perte de conscience du monde extérieur (sans perte de la réception sensitive), le rôle du sommeil est essentiel pour notre organisme, tant sur le plan physique que psychique. C'est lors du sommeil que se régénèrent nos cellules et que s'éliminent les toxines. Comme le résume le neuroscientifique Thierry Gallopin, spécialiste du sommeil, « les neurones sont lavés chaque nuit durant le sommeil pour être frais et dispos le lendemain matin[1] ». Ce système de nettoyage cérébral, baptisé « système glymphatique », a été révélé par l'université américaine de Rochester. Un sommeil insuffisant en qualité et quantité puise sur les réserves dans un premier temps, jusqu'à provoquer ensuite un état de fatigue chronique, une constante irritabilité et des risques dépressifs avec tous les risques associés pour notre organisme (diabète, obésité, etc.).

Une consolidation mémorielle

Les informations reçues tout au long de la journée sont traitées et stockées durant la phase de sommeil profond dans la mémoire à long terme (grâce en particulier à l'action de l'hippocampe). Comparez ce processus à un ordinateur qui stockerait ses données sur un disque dur. Les phases de sommeil profond diminuant avec l'âge, cela explique la baisse de notre capacité mémorielle avec le poids des années. En somme, pas d'affolement prématuré dès le premier trou de mémoire, tout cela est très naturel, d'autant plus si vous êtes en sur-stress permanent, ce qui est le cas de beaucoup de dirigeants.

Une chronobiologie propre à chacun

Si une nuit de bonne qualité est en moyenne d'une durée de sept heures pour la plupart d'entre nous, certains, pour des

raisons encore assez mal comprises, ont besoin de plus de quantité de sommeil et d'autres moins. C'est ainsi. Un bon exemple est le cas du président Macron qui n'a besoin que de quatre heures par nuit de sommeil. Cela en fait-il pour autant un superman ? Certainement pas. Il s'agit simplement d'une spécificité neurophysiologique qu'il serait absurde et dangereux de donner en exemple. Le meilleur indicateur neurochronobiologique est finalement de vous écouter et de vérifier votre état de forme durant la journée. Vous pouvez ne dormir que cinq heures par nuit sans ressentir de sensation de fatigue particulière durant la journée… ou inversement dormir neuf heures par nuit en vous sentant tout le temps épuisé. Aucune culpabilité à nourrir, nos rythmes chronobiologiques nous sont propres et sont l'expression d'une foule de données très complexes, avec une forte dimension génétique.

L'évacuation des tensions et pensées inconscientes

Le cerveau a cette particularité de fonctionner 24 heures sur 24 avec une prédominance très nette du non-conscient qui représente environ 90 % de l'activité cérébrale contre moins de 10 % pour le conscient. De quoi nous faire réfléchir sur la toute-puissance de notre soi-disant infaillible conscience et nous inviter à nous intéresser de plus près au non-conscient (subconscient et inconscient). Or, c'est justement durant le sommeil que vont pouvoir s'évacuer les tensions accumulées durant la journée, ainsi que les pensées inconscientes, étape décisive qui nous permettra d'avoir un meilleur contrôle émotionnel de nous-mêmes et qui favorisera nos processus cognitifs (mémoire, analyse, raisonnement, décision, etc.).

L'importance de la sieste de mi-journée

Si une bonne nuit de sommeil est évidemment essentielle au bon équilibre de chacun, la sieste de mi-journée est tout aussi importante pour régénérer la machine de façon accélérée pour affronter l'après-midi. La sieste sera d'autant plus indiquée si vous avez eu une nuit difficile en contrebalançant en partie ses effets négatifs sur votre cerveau *via* un processus

de régénération neuronale accéléré. Attention, 20 à 30 minutes maximum, sinon vous prendrez le risque de dérégler votre horloge biologique et le rythme circadien (ensemble des processus biologiques se déroulant toutes les 24 heures).

Les somnifères, seulement en dernier recours !

Les psychotropes (appelés aussi « substances psychoactives ») désignent des substances actives naturelles ou chimiques ayant un effet sur l'activité cérébrale. Trop souvent et massivement utilisés dans le cas des troubles du sommeil, les dépresseurs (hypnotiques, tranquillisants, anxiolytiques, neuroleptiques, analgésiques, opiacés, etc.) ralentissent le fonctionnement du système nerveux central. Ils produisent ainsi du sommeil hypnotique artificiel et non du sommeil physiologique régénérant. En d'autres termes, ils aident certes à passer la nuit, mais pas une bonne nuit réparatrice et surtout ils ne règlent absolument rien sur le fond, leur action ne faisant que masquer les problématiques de façon transitoire et artificielle. Sans parler de leurs effets délétères sur le fonctionnement cognitif (troubles de la mémoire, difficultés d'apprentissage et de concentration, etc.) et des risques d'accoutumance et de dépendance associés dans le temps.

Opération « Refaire ses nuits »

Point essentiel, vous avez le pouvoir d'agir sur votre cerveau pour en modifier son fonctionnement et sa structure. Comme nous l'avons dit précédemment, ce pouvoir de sculpter son cerveau et de reconfigurer vos circuits neuronaux est possible à tout moment et à tout âge grâce à la plasticité cérébrale, cette capacité innée du cerveau à se transformer naturellement, sans devoir recourir ni à la chimie ni à la chirurgie. Seule contrainte, il s'agit d'un travail de fond au long cours, où seules la constance, la régularité et la patience apportent des résultats probants et durables. Gardez cela en tête : le cerveau est un marathonien, pas un sprinter ! Il faut donc régulièrement l'entraîner, jour après jour, pour avoir des

résultats probants. À l'image d'un muscle qui ne peut conserver sa tonicité que s'il est régulièrement sollicité.

Se construire durablement un sommeil de qualité

La journée

Le sommeil est avant tout affaire de neurobiologie (notamment au travers de la sécrétion de mélatonine), gardez à l'esprit qu'une bonne nuit de sommeil se prépare avant tout… durant la journée !

1. Optez pour des séances de luminothérapie le matin. Objectif : rerégler votre horloge biologique interne (régulation des rythmes circadiens).

2. Pratiquez une activité sportive (natation, marche, fitness) en fin d'après-midi ou en début de soirée, *a minima* 3 heures avant l'heure du coucher. Objectif : éliminer les toxines.

3. Faites des exercices de respiration type cohérence cardiaque à raison de 3 fois 5 minutes par jour. Objectif : réduire le stress chronique en régulant le système nerveux autonome.

Le soir

4. Mangez plutôt light le soir et au moins 2 heures avant le coucher pour ne pas alourdir la digestion. Évitez les excitants type caféine pour les remplacer par de la tisane ou des infusions relaxantes (si le cœur vous en dit !).

5. Bannissez les écrans de votre chambre à coucher et évitez de les consulter trop tard dans la soirée (la lumière bleue envoie en effet au cerveau des informations trompeuses tendant à le maintenir en éveil en empêchant la sécrétion de la mélatonine nécessaire au sommeil).

6. N’allez au lit que lorsque vous ressentez physiquement la fatigue (bâillements, clignements des yeux, paupières lourdes).

7. Ne prenez pas de bain trop tard le soir ! Sinon vous augmenterez votre température corporelle, ce qui gênera votre endormissement (contre toute attente, une douche froide est bien plus efficace pour faciliter l’endormissement !).

8. Si vous êtes amateur de bon bordeaux, un petit verre avant de vous coucher peut avoir un effet délassant… Un seul et un bon cru tant qu’à faire !

9. Écrivez sur un carnet vos « 3 bienfaits de la journée », c’est-à-dire trois petits bonheurs très simples que vous avez vécus lors de votre journée.

10. Faites l’amour ! Si vous en avez l’occasion et êtes un brin motivé, bien entendu… Le sexe est l’activité qui permet de libérer le plus d’hormones vitales (dopamine, sérotonine, ocytocine, vasopressine) et favorise, en particulier chez vous, messieurs, je ne vous apprends rien, l’endormissement post-orgasmique.

La nuit

11. Ne vous retournez pas cent fois dans votre lit si vous êtes en pleine insomnie. Levez-vous, lisez, écrivez, allez boire un verre d’eau et remettez-vous au lit quand vous sentez le marchand de sable de retour.

12. Jouez sur les effets relaxants de l’aromathérapie dans votre chambre à coucher.

13. Veillez à maintenir une température maximale de 18-19 °C dans votre chambre, qui doit par ailleurs être suffisamment aérée.

Le lendemain matin

14. Réveillez-vous de préférence avec la lumière naturelle, votre réveil neurobiologique n’en sera que

meilleur et progressif. À défaut, utilisez un simulateur d’aube pour un réveil en douceur.

22. Je mange donc je suis… et pense !

On a longtemps cru que nous étions en mesure de créer des nouveaux neurones jusqu'à l'âge de 20 ans environ avant d'entrer ensuite dans une longue phase de descente aux enfers… Les neurosciences nous enseignent aujourd'hui que c'est totalement faux. Une zone essentielle au fonctionnement du cerveau est plus particulièrement concernée par la neurogénèse tout au long de notre vie, l'hippocampe, zone très fortement impliquée dans la formation des souvenirs, l'apprentissage et la régulation des émotions. C'est grâce aux cellules souches présentes dans cette zone que nous pouvons en permanence créer de nouveaux neurones, mais encore faut-il que certaines conditions soient remplies. L'une d'entre elles est directement liée à notre alimentation au quotidien. L'intestin, notre deuxième cerveau qui possède plusieurs centaines de millions de neurones (système nerveux entérique), communique en effet en permanence avec le cerveau, les espèces bactériennes produites à partir de notre alimentation (microbiote intestinal) ayant un rôle direct sur la production de ces nouveaux neurones et la connectivité entre neurones. L'intestin influe sur le cerveau comme le cerveau influe sur l'intestin, il s'agit bien d'une relation à double sens !

Une alimentation équilibrée riche en fibres favorisera la neurogenèse alors qu'une alimentation peu variée, riche en sucres rapides et en graisses saturées, inhibera ce processus en développant des espèces bactériennes qui, comme le souligne le neuroscientifique Pierre-Marie Lledo, « agiront comme de véritables verrous ne permettant plus aux cellules souches de produire de nouveaux neurones[1] ». Ce que vous mangez ainsi impacte directement le bon fonctionnement de votre cerveau et donc vos pensées, attitudes et comportements. Représentant environ 2 % de la masse corporelle globale, le cerveau consomme jusqu'à 20 % de l'énergie totale du corps. Le cerveau doit ainsi être nourri, et bien nourri ! Vous trouverez

ci-dessous toute une série d'aliments qui auront une action positive directe sur votre fonctionnement cérébral. Vous n'êtes pas obligé d'aimer tous ces produits et il ne sert à rien de vous forcer, cette discipline ne tiendra pas dans le temps. L'idée est davantage d'évoluer progressivement, et à votre rythme, vers une alimentation plus saine, sans se priver bien entendu des petits plaisirs si importants que l'on trouve dans notre assiette.

**Une alimentation de sportif de haut niveau…
cérébral !**

Les fruits et légumes frais : tomates, oranges, pomelos, poivrons, potirons, abricots, pêches, mûres, framboises, fraises, myrtilles, avocat, carottes contiennent notamment du bêtacarotène, un pigment qui se transforme en vitamine A antioxydante, ce qui signifie que ces aliments s'attaquent aux radicaux libres, ces substances toxiques qui endommagent nos cellules. Ils aident également à combattre la fatigue et le stress. À consommer crus ou cuits à la vapeur ou en papillote, afin qu'ils conservent toutes leurs propriétés.

Les produits laitiers : lait (demi-écrémé), fromage, yaourts. Ils apportent des protéines et des vitamines B2, nécessaires au développement du cerveau et B12, vitamine du développement intellectuel.

Les huiles de colza, d'olive, de pépins de raisins et de noix : elles sont riches en oméga-3 (essentiels pour la bonne conduction de l'influx nerveux) et en vitamine E (tout particulièrement l'huile de colza). Les huiles végétales protègent le cerveau en neutralisant les radicaux libres.

Les glucides à indice glycémique bas : céréales complètes, légumineuses, fèves, haricots, pâtes, riz brun, pain au seigle, etc. sont riches en glucides complexes, vitamine B et apportent du fer et du zinc.

Les fruits secs et oléagineux : raisins secs, abricots secs, amandes, noisettes, noix, noix de cajou sont riches en minéraux et en oligoéléments, tels que le zinc et le cuivre, utiles pour l'apprentissage, la réflexion, la mémoire et l'attention. Présence d'oméga-3 dans les noix.

Les poissons gras : sardine, maquereau, hareng, thon, saumon sont riches en omégas-3 (DHA et EPA) essentiels au fonctionnement de nos neurones, avec un rôle important avéré sur les fonctions exécutives (raisonnement, mémoire) et émotionnelles.

Les abats : foie (bœuf ou agneau), cœur, rognons, ris de veau, boudin noir sont riches en fer, ce qui permet le transport de l'oxygène jusqu'au cerveau, en cuivre, en vitamine B9 (acide folique) et B12 favorisant ainsi une bonne mémorisation et concentration.

Le miel : source de minéraux, magnésium, potassium, cuivre, vitamines B et C, il fait le plein d'antioxydants. Il procure une sensation de bien-être et renforce la concentration. Bon allié pour combattre la fatigue et le stress.

Les herbes aromatiques : romarin, persil, thym, sauge, basilic… Ils contiennent des flavonoïdes favorisant la circulation sanguine du cerveau avec des propriétés stimulantes pour l'attention et la mémoire.

Les épices : les épices ont une activité anti-inflammatoire et antioxydante très intéressante pour le cerveau. Par ailleurs, certaines ont une action positive sur la neurogenèse (création de nouveaux neurones) et augmentent les niveaux de dopamine et sérotonine présents dans le cerveau. Citons notamment le curcuma, la cannelle, le gingembre, le poivre noir, l'ail.

Les psychostimulants : ils permettent également d'améliorer nos performances intellectuelles, mais prudence ! Si leurs effets stimulants par leur action au niveau des synapses sont vérifiés, beaucoup d'entre eux s'accompagnent à trop fortes doses d'effets négatifs. Si vous passez par exemple votre journée à boire du café, votre sommeil sera altéré avec toutes les conséquences sur le cerveau que l'on connaît. La consommation de psychostimulants alimentaires doit ainsi se faire à doses raisonnables et en respectant votre chronobiologie. Parmi ceux-ci, citons :

../../OPS/%5C002013%5C002002le café : riche en caféine ;

../../OPS/%5C002013%5C002002le chocolat : riche en théobromine et en théophylline aux vertus stimulantes et antistress. Plus le chocolat est fort en cacao (minimum 70 %), meilleure sera votre concentration !

../../OPS/%5C002013%5C002002le thé vert : riche en catéchines, puissant antioxydant. Consommé avec modération, il a des effets bénéfiques sur la vigilance, la concentration et la mémoire ;

../../OPS/%5C002013%5C002002le guarana : favorise la vivacité d'esprit. Les Indiens d'Amazonie l'utilisent pour ses vertus antistress, antifatigue et son pouvoir stimulant sur le système nerveux.

Pensez également à bien vous hydrater en eau ! Une insuffisance hydrique provoque un dessèchement et un rétrécissement des cellules cérébrales, ainsi qu'une modification de leur équilibre chimique, ce qui altère notre fonctionnement cérébral. Évitez enfin autant que possible, ou à tout le moins diminuez, le sucre et les graisses saturées, ennemies de la mémoire, qu'elles soient d'origine animale (charcuterie, crème, beurre) ou industrielle (barres chocolatées, biscuits industriels, etc.). *Last but not least*, consommez de l'alcool avec modération bien sûr ! En privilégiant autant que possible le vin rouge qui a de puissantes vertus antioxydantes grâce aux tanins.

23. Le sport, booster neuronal !

Si chacun sait que la pratique régulière d'un sport est bénéfique à l'organisme, on connaît moins en revanche ses fantastiques effets sur notre cerveau. Et pourtant les études en neurosciences sur le sujet sont légion !

Selon Florence Solari, chargée de recherche à l'Inserm, « non seulement l'activité physique favorise la multiplication des neurones et l'augmentation de leurs connexions, mais elle agit également au niveau des cellules de soutien présentes dans la substance blanche, les astroglies, qui nourrissent les neurones. Mieux irrigués, les petits vaisseaux augmentent également la vascularisation des neurones, leur apportant le sang et l'oxygène nécessaires pour les détoxifier[1] ».

La pratique régulière d'un sport à un rythme cardiaque modéré favorise la création de nouveaux neurones dans la zone de l'hippocampe très impliquée, comme nous l'avons vu précédemment, dans la mémoire et les apprentissages. Lors de l'activité physique, comme l'indique Pierre-Marie Lledo, « les muscles produisent des substances chimiques appelées facteurs trophiques qui par voie sanguine viendront agir sur le cerveau en incitant la fontaine de Jouvence des cellules souches à produire de nouveaux neurones[2] ». L'activité sportive permettra en outre une plus grande oxygénation du cerveau par un meilleur afflux sanguin, un apport supplémentaire en nutriments pour les cellules et favorisera l'élimination des toxines accumulées. Résultat, vos performances cognitives se renforceront, notamment vos capacités d'apprentissage et de concentration, votre focalisation, votre prise de décision et votre capacité à résoudre les conflits. Pas inintéressant lorsque l'on est dans une position de pouvoir ! Sans compter que la pratique régulière d'un sport améliorera aussi la qualité de votre sommeil et donc votre capacité de mémorisation et d'attention… Un joli cercle vertueux.

Un entraînement sur-mesure

Privilégiez l'activité physique contre résistance, comme la musculation, et les sports d'endurance comme la natation ou le vélo (selon ce que vous aimez pratiquer) à raison de deux ou trois séances par semaine d'une heure environ. Pratiquez si possible le matin. Après un petit déjeuner léger, l'organisme est en effet dans une forme optimale. Si vous n'avez pas le temps avant de partir au bureau, vous pouvez aussi pratiquer entre midi et deux, l'essentiel étant d'être régulier et de conserver ce rythme toute l'année. Évitez de faire du sport le soir trop tard, car la pratique d'une activité sportive élève la température de votre organisme et vous risquez alors d'éprouver des difficultés à vous endormir. Pour information, vous serez au top intellectuellement 24 heures après votre séance. Bon à savoir si vous avez une échéance professionnelle importante à préparer !

Une action anti-déprime et anti-maladies neurodégénératives

Ultime argument sur les bienfaits du sport pour le cerveau et pas le moindre, son action anti-déprime. Une étude menée auprès de plus de 1 600 salariés israéliens a montré qu'une activité sportive régulière limitait le risque de symptômes dépressifs et de burn-out. Seule condition, un minimum de 150 minutes en, idéalement, trois-quatre séances par semaine. Le sport jouerait enfin un rôle préventif dans certaines maladies dégénératives, notamment Alzheimer, dont il aiderait à retarder le déclenchement. Donc plus aucune hésitation possible, à vos shorts et vos chaussures, votre cerveau vous en remerciera !

Attention à l'addiction !

Seule réserve, vous avez certainement entendu parler du risque d'addiction touchant certains sportifs, y compris amateurs, en particulier les joggers. Cette addiction, appelée « bigorexie » et reconnue officiellement comme maladie en

septembre 2011 par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), s'explique par la sécrétion par l'hypothalamus et l'hypophyse d'endorphines (neuropeptide opioïde endogène) déclenchant « le *runner high* », à savoir l'ivresse du coureur, se traduisant par une sensation d'euphorie et d'insensibilité à la douleur pendant et après l'effort. Se créent dès lors une dépendance rapide et une perte de contrôle avec un besoin compulsif de reproduire aussi souvent que possible cet état. L'activité sportive devient une passion obsessionnelle compulsive finissant par occuper une place disproportionnée dans l'emploi du temps de la personne, sans parler des risques physiques associés. Sachez, en tant que dirigeant, que votre profil addictif est déjà largement sollicité par votre dépendance dopaminergique au pouvoir, inutile de vous créer une nouvelle addiction ! Dernier point d'attention, la prise de substances destinées à décupler les performances sportives est évidemment à proscrire (anabolisants, régimes hyperprotéinés, etc.).

24. L’incroyable pouvoir de la respiration et méditation

À nos esprits cartésiens qui pensaient que la méditation n’était réservée qu’à de doux rêveurs post-soixante-huitards perdus au fin fond du Larzac, les neurosciences sont venues apporter un démenti cinglant en publiant ces dernières années de nombreuses études retentissantes menées sur le cerveau des méditants. Leurs découvertes sont aussi sidérantes qu’indiscutables : les adeptes d’une pratique régulière de la méditation modifient en profondeur la structure et le fonctionnement de leur cerveau. Avec en particulier :

../../OPS/%5C002013%5C002002une augmentation de l’hippocampe, zone de la mémoire et de la régulation émotionnelle ;

../../OPS/%5C002013%5C002002un rétrécissement de l’amygdale, zone des peurs et de l’anxiété ;

../../OPS/%5C002013%5C002002un renforcement du système immunitaire global ;

../../OPS/%5C002013%5C002002une baisse du niveau de cortisol, hormone du stress ;

../../OPS/%5C002013%5C002002une production d’ondes cérébrales gamma surpuissantes ;

../../OPS/%5C002013%5C002002un épaississement du tissu cérébral du cortex préfrontal gauche impliqué dans les processus cognitifs, émotionnels et dans le sentiment de bien-être.

Les bénéfices dans la pratique professionnelle de dirigeants de ce véritable « footing mental » de la méditation sont immenses : une meilleure concentration, une plus grande attention et focalisation, une diminution des niveaux de stress et d’anxiété, un accroissement de la mémoire, une meilleure socialisation et empathie, une diminution des risques dépressifs, etc., avec *in fine* une sensation de bien-être général en nette amélioration ! On comprend ainsi mieux l’étymologie du mot « méditation », particulièrement à propos, qui vient du latin *mederi*, « action de prendre soin ». Le sourire amusé et les sarcasmes de départ sur la méditation laissent désormais la place aux sciences cognitives et à la médecine qui s’engouffrent dans la brèche pour explorer les nouveaux terrains thérapeutiques insoupçonnés de la pratique méditative. Comme le résume le philosophe Fabrice Midal, fondateur de l’École occidentale de la méditation, dans son livre *Comment la philosophie peut nous*

sauver, la méditation permet « de s'éveiller à l'instant décisif, de savoir prendre une bonne décision, de parler pour de bon, de se laisser atteindre par l'amitié, de découvrir la beauté et l'embrasement, de savoir donner droit à notre aspiration la plus profonde[1] ». Seule contrainte qui n'est pas mince dans l'agenda surchargé d'un dirigeant, la méditation requiert de la régularité et une certaine discipline dans sa pratique pour porter ses fruits. Une durée minimale quotidienne de 30 à 45 minutes est ainsi requise, mais rassurez-vous, un simple exercice de respiration de type cohérence cardiaque de 3 fois 5 minutes par jour, soit 15 minutes au total, aura déjà des effets extrêmement significatifs et positifs sur votre cerveau. L'important est avant tout de se mettre « mentalement en mouvement » avec des objectifs réalistes réévaluables en fonction de votre progression.

Christophe André, psychiatre et spécialiste de la méditation, suggère, pour démarrer, de s'asseoir dans un lieu tranquille dans une position à la fois détendue et alerte afin de rester éveillé en fermant les yeux ou non. « Débutez la première étape en observant ce qui se passe dans votre esprit et dans votre corps, ici et maintenant. Observez à quoi ressemble votre météo intérieure, les émotions qui circulent, les pensées, toutes les sensations dans votre corps, sans chercher à les changer, en vous ouvrant à ce qui est déjà là[2]. » L'étape suivante est de focaliser son attention sur un objet, sur sa propre respiration et sur les différentes parties de son corps en tentant de ne pas se laisser distraire. Cette focalisation est très difficile, sinon impossible pour des apprentis méditants, l'esprit se détachant sans cesse de l'objet pour aller se promener ici et là au gré d'une nouvelle pensée, d'un son ou d'un stimulus extérieur. C'est particulièrement le cas pour les dirigeants qui ont mille choses à régler en tête à chaque instant ! Tout l'enjeu sera d'arriver à ramener son attention sur l'objet en question, en limitant autant que possible ce va-et-vient permanent provenant du vagabondage naturel de notre esprit. Des premiers résultats se feront sentir après quelques semaines seulement de pratique avec l'objectif à terme d'arriver, comme les maîtres de la méditation zen, à modifier les ondes de son cerveau pour une sensation de bien-être renforcé et durable.

La cohérence cardiaque 365

La cohérence cardiaque est un exercice très simple de contrôle de notre respiration permettant de réduire l'intensité des effets du stress sur notre organisme, d'augmenter notre système de défense immunitaire, de prendre de meilleures décisions et de développer notre intuition. Cette technique, popularisée en France par le regretté Dr David Servan-Schreiber, permettrait également de réduire les effets de la dépression et le niveau de tension artérielle.

Son principe est simple et très facilement applicable : il s'agit de mieux contrôler nos battements cardiaques dans le but de jouer sur le cerveau par le biais du système nerveux autonome, ce qui permet de diminuer notre taux de cortisol (hormone du stress), d'augmenter nos niveaux d'ondes alpha cérébrales, de DHA, de dopamine et de sérotonine. En travaillant sur la respiration, nous apprenons à contrôler les variations de notre fréquence cardiaque, ce qui a pour effet d'uniformiser le fonctionnement du cerveau.

La cohérence cardiaque est optimale lorsque la fréquence est de six cycles respiratoires par minute, soit six inspirations et six expirations.

La méthode 365 (3 fois par jour, 6 respirations par minute pendant 5 minutes), dont les résultats bénéfiques pour l'organisme sont scientifiquement prouvés, consiste ainsi à :

../../OPS/%5C002013%5C002002inspirer par le nez pendant 5 secondes en adoptant une respiration abdominale (le ventre se gonfle) ;

../../OPS/%5C002013%5C002002expirer ensuite par la bouche pendant 5 secondes également ;

../../OPS/%5C002013%5C002002répéter cet exercice de respiration pendant 5 minutes à raison de 3 fois par jour : le matin au réveil, le midi et en fin de journée.

La méditation de pleine conscience

Difficile d'ouvrir un magazine sans trouver un article sur la très médiatique méditation de pleine conscience (ou MBSR) mais de quoi s'agit-il précisément ? La MBSR est un exercice mental inspiré des traditions et pratiques méditatives bouddhistes visant à entraîner l'esprit à focaliser son attention sur le moment présent et ses sensations, puis, dans un second temps, à apprendre progressivement à le réguler. Ce programme a été initié à la fin des années 1970 par Jon Kabat-Zinn, docteur en biologie moléculaire et professeur émérite de la faculté de médecine de l'université du Massachusetts aux États-Unis.

L'objectif de la méditation de pleine conscience est de réduire le stress et l'anxiété et ainsi retrouver un bien-être physique et mental. Différentes études démontrent qu'elle contribuerait à prévenir les risques de rechute dépressive, à baisser le niveau de tension artérielle, à renforcer l'immunité, etc. Si la pratique de la MBSR est désormais neuroscientifiquement reconnue comme excellente pour la santé, précisons néanmoins qu'elle ne guérit pas mais agit comme un outil de prévention. Des stages d'initiation au MBSR sont proposés sur une durée de 8 semaines à raison d'une vingtaine d'heures de cours. Ces

cours s'accompagnent d'exercices personnels quotidiens à effectuer chez soi. La pratique de la MBSR, pour être pleinement efficace, doit être quotidienne (minimum 45 minutes par jour) et suivre une discipline assez stricte. Ses premiers effets bénéfiques se font déjà ressentir après quelques semaines.

Les exercices kinésiques

Souvent utilisée en méditation et en hypnose, comme nous le rappelle la sémiologue Élodie Mielczareck dans son livre *La Stratégie du Caméléon*, « cette technique concentre notre attention sur les sensations du corps, tout particulièrement sur la respiration, le rythme cardiaque ou encore le poids du corps sur le sol[3] ».

25. La reconnexion vitale à la nature

L'espèce humaine s'est patiemment construite tout au long de l'évolution au contact direct de la nature. Cette proximité, cette connivence sont durablement inscrites dans notre ADN. Nous sommes, génétiquement parlant, avant tout des « êtres de nature ». L'urbanisation forcée de ces dernières décennies (80 % des Français habitent en zone urbaine en 2019) ne saurait remettre en cause un processus évolutionniste datant de centaines de milliers d'années. La connexion régulière à la nature pour notre cerveau est ainsi absolument vitale et ne peut en aucune façon être considérée comme une option secondaire, « si on a le temps » après le job. Il s'agit d'une priorité absolue pour notre santé mentale et physique. Nombre de récentes études en neurosciences ont précisé les bienfaits de la nature sur notre cerveau qui sont schématiquement de trois ordres :

../../OPS/%5C002013%5C002002diminution du stress et des troubles anxieux : baisse du cortisol, de la pression artérielle et du rythme cardiaque. Sous-activation du CPf ventromédian (zone des ruminations) et de l'amygdale cérébrale (zone des peurs) ;

../../OPS/%5C002013%5C002002augmentation des performances cognitives : amélioration de l'attention, de la concentration, de la créativité et de la prise de décision. Réduction de la fatigue et surcharge mentale. Activation de l'hippocampe et des lobes frontaux ;

../../OPS/%5C002013%5C002002hausse du bien-être et comportements prosociaux (intelligence relationnelle). Activation multisensorielle autour des cinq sens que sont la vue, l'ouïe, l'odorat, le toucher, le goût. Production d'ondes cérébrales alpha (état de relaxation). Meilleure synchronisation des deux hémisphères, gauche et droit.

Chaque expérience vécue nous permet de créer de nouvelles connexions synaptiques et donc de nouveaux

réseaux de neurones. Plus les expériences sont diversifiées, plus les cinq sens sont stimulés, et mieux ce sera pour notre développement cérébral et notre gestion émotionnelle. Une promenade en forêt sollicitera dans le même instant la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat, voire le goût dans certains cas. Cette expérience immersive multisensorielle décuplera les nouvelles connexions entre neurones, et ce dans différentes parties du cerveau. Rappelant ainsi cette règle fondamentale : le cerveau se nourrit de la nouveauté et se détruit de la routine !

Invitez la faune et la flore à la maison et au bureau (l'impact des plantes vertes est bien réel sur le cerveau), profitez de chaque occasion d'aller au contact direct de la nature, organisez vos entretiens professionnels en marchant dans des parcs, ce qui présentera un triple intérêt : le fait de marcher provoquera un afflux supplémentaire de glucose dans votre cerveau, donc augmentera votre niveau de performance ; le contact avec la nature activera vos processus cognitifs et diminuera votre stress ; le fait de vous décentrer en quittant les quatre murs de votre bureau stimulera votre créativité. Sans mentionner le fait que cette nouvelle façon de travailler, baptisée co-walking (marcher ensemble), aura l'avantage de mettre tout le monde au même niveau en réduisant les biais liés aux différences de niveaux hiérarchiques… Essentiel pour un homme ou une femme de pouvoir qui souhaite privilégier un contact direct et sincère avec ses équipes et libérer la parole !

20 conseils pour avoir un cerveau en pleine forme

1. Faites du sport 2 fois par semaine : endurance + musculation.

2. Dormez 7 à 8 heures chaque nuit avec heures coucher/réveil régulières.

3. Faites des siestes de 20 minutes après le déjeuner.

4. Pratiquez chaque jour la cohérence cardiaque et/ou la méditation.

5. Jouez ! Jeux de société, échecs, mots croisés, sudoku, puzzles…

6. Vivez en musique ! Écoutez, dansez, chantez, pratiquez !

7. Entourez-vous de senteurs agréables et stimulantes (aromathérapie).

8. Mangez des fruits frais, des fruits secs, des légumes frais et des céréales complètes.

9. Utilisez des huiles de colza et d'olive.

10. Dévorez des poissons gras : maquereaux, saumons, sardines, thon.

11. Buvez du thé vert et du café à dose raisonnable et mangez du chocolat noir à 70 %.

12. Fuyez les graisses saturées et les sucres raffinés.

13. Jeûnez régulièrement.

14. Concentrez votre attention sur l'instant présent au contact de la nature.

15. Pensez positif ! Riez et souriez sans modération !

16. Soyez amoureux et passionné !

17. Apprenez en permanence de nouvelles choses (manuelles et intellectuelles).

18. Agrandissez votre cercle de connaissances avec des profils variés.

19. Entourez-vous de relations choisies, positives et dynamiques.

20. Mentalisez en visualisant vos bons souvenirs et fantasmes !

Albert Camus, leader du XXIe siècle ?

« Mentir, ce n'est pas seulement dire ce qui n'est pas. C'est aussi, et surtout, dire plus que ce qui est et, en ce qui concerne le cœur humain, dire plus qu'on ne ressent. C'est ce que nous faisons, tous, tous les jours pour simplifier la vie[1]. »

Albert Camus a toujours mis au plus haut de son système de valeurs la vérité et la liberté. Ce qui lui permettra tout au long de sa vie de conserver son sens critique intact et une lecture du monde sans compromis, là où d'autres se fourvoieront dans les méandres de l'histoire en justifiant, par pure idéologie, l'injustifiable. Camus n'était ni un saint ni un prophète. Encore moins un gourou. Il était un homme entier et résilient, traversé par le doute. Orphelin de père, tuberculeux, commençant sa vie dans des conditions de grande précarité, Camus ne devra son salut qu'à la rencontre à l'école communale d'un formidable instituteur, Louis Germain, qui décèlera chez son élève de CM2 un immense talent et décidera de le prendre sous son aile (instituteur à qui Camus dédiera son magnifique discours de Suède en 1957 lors de la remise du prix Nobel de littérature).

La lumière n'éblouira jamais Camus. Elle renforcera sa gravité, sa responsabilité face à l'histoire et son haut niveau d'exigence personnelle. Il vivra davantage son prix Nobel comme un fardeau, voire comme une injustice, que comme une consécration (notamment vis-à-vis de Malraux qui selon lui le méritait bien plus…). L'humilité des meilleurs. Mais quel rapport avec le leadership, me direz-vous ?

Dans un monde en totale mutation où les valeurs dominantes de la société sont, à mon sens, sur le point de totalement s'inverser, les qualités de Camus me semblent plus que jamais d'actualité : travail, exigence, sens critique, résilience, humilité, intégrité, remise en cause, responsabilité, liberté… Ce sont, c'est ma conviction, ces qualités qui feront nos leaders de demain. Les rapports asymétriques du passé,

entre le patron et ses employés, les entreprises et leurs clients, les politiques et leurs électeurs, volent en éclat jour après jour. Seul un discours de vérité et d'intégrité semble aujourd'hui de nature à convaincre et à entraîner durablement derrière soi.

La complexité fait partie intégrante de notre monde. Il ne faut ni la redouter ni la moquer. Il faut l'accueillir, au contraire, avec respect et délectation. Une société ne se construit pas sur la culture du pitch et de la simplification à outrance, mais sur le questionnement et la réflexion. Les neurosciences nous démontrent aujourd'hui comment l'insincérité de votre interlocuteur est aussitôt détectée par des mécanismes cérébraux conscients et surtout inconscients à l'œuvre en chacun de nous. Il faut se réjouir de ce progrès de la connaissance qui, je l'espère, nous fera, *in fine*, préférer le fond à la forme, l'intégrité à l'esbroufe, la vérité à la fiction, le projet collectif structurant au narcissisme égocentrique. Les baratineurs et flambeurs sont peut-être en voie de disparition. C'est ainsi qu'il nous faut entrevoir et espérer le monde de demain.

Pour nous-mêmes, et surtout pour nos enfants.

Conclusion

Et ainsi se termine notre improbable voyage au cœur du cerveau de nos dirigeants. Génétique et environnement, effet de genre hommes-femmes, stratégie d'épouillage, syndrome d'hubris, paradoxe du pouvoir, ivresse dopaminergique, effet « reine des abeilles », résilience, recherche de sens… Nous espérons que vous aurez ainsi appris à mieux connaître et comprendre nos hommes et femmes de pouvoir, avec leurs qualités et leurs défauts, leurs forces et leurs vulnérabilités, leur potentiel et leurs insuffisances. Nous espérons aussi, si vous êtes vous-même un homme ou une femme de pouvoir, que cet ouvrage vous aura intéressé, surpris, déstabilisé… mais aussi et surtout donné envie de faire un pas de plus vers la connaissance pour progresser. Car là est bien l'incroyable opportunité offerte par les avancées des neurosciences et de la psychologie : permettre, par une meilleure compréhension de nos mécanismes cérébraux, de nous interroger sur nos pratiques et, le cas échéant, de les remettre en cause pour être plus épanouis et accomplis dans nos vies. Et concernant plus spécifiquement les dirigeants, pour aussi être à la hauteur de cette immense responsabilité sociétale qui leur est confiée par les électeurs ou les conseils d'administration, et qui de fait les oblige.

Il a été compliqué, lors de l'écriture de ce livre, de trouver le ton juste et le bon dosage, en évitant les deux pièges faciles d'une trop grande complaisance à l'égard des puissants, ou à l'inverse d'une trop grande sévérité à leur encontre. Il eût été bien plus simple, et dans l'air du temps, de faire un ouvrage *bashing* exclusivement à charge. Et il faut bien reconnaître, si cette dernière option avait été retenue, qu'il y avait suffisamment de matière. Mais tel n'a pas été mon propos.

Je voudrais ici remercier l'ensemble des très nombreux contributeurs à ce livre, dirigeants, politiques, journalistes, neuroscientifiques, psychologues… pour leurs apports passionnants, pour leur sincérité et pour leur humilité. Ce livre

n’a pas été conçu comme un livre de « sachants » mais comme un ouvrage d’échanges et de partages, avec l’apport de personnalités compétentes, ouvertes, curieuses et désireuses de faire bouger les choses sans juger, ni faire la leçon. Là est le vrai message d’espoir que porte ce livre, je l’espère : nous avons, chacun et chacune, une réelle capacité d’action sur notre destin individuel et collectif et il n’y a aucune fatalité biologique à voir s’installer « le bruit et la fureur », pour reprendre les mots de l’un de nos célèbres hommes politiques lors de la campagne électorale de 2017. Et encore moins de s’y résigner.

Je souhaiterais conclure cet ouvrage sur une note plus personnelle. J’ai beaucoup pensé, en écrivant ce livre, à mes nombreuses années de négociateur dans les pays en guerre à travers le monde pour le compte du Comité international de la Croix-Rouge. Et plus particulièrement à cette phrase si souvent entendue sur le terrain : « Si on avait su… Si on avait su jusqu’où nous mèneraient ces dirigeants populistes à qui nous avons fait confiance et qui ont provoqué, en définitive, tant de drames, de morts, de misère dont il nous faudra des générations pour nous remettre. » Ma conviction en repensant à ces témoignages bouleversants est que nous sommes aujourd’hui à la croisée des chemins, y compris dans nos pays développés soi-disant à l’abri de tout : soit nous revenons à une conception plus vertueuse, responsable et généreuse du pouvoir ; soit nous glissons vers l’abîme. Nous ne sommes à l’abri de rien. Les inégalités n’ont jamais été aussi fortes qu’aujourd’hui : elles sont insupportables, détestables, amorales et expliquent en grande partie les mouvements sociaux que nous traversons. Et sans parler du saccage en règle de notre planète dont est responsable en grande partie cette économie de prédation.

Il n’y a plus de consentement. Il n’y a plus de tolérance. Et il n’y a plus de patience dans notre société par rapport à toutes les dérives et déviances accumulées depuis des décennies par une partie de celles et ceux étant au sommet de la pyramide. Et affirmer pour nous dédouaner de nos responsabilités collectives que le niveau de vie moyen a, en dépit des inégalités qui se sont creusées, aussi globalement augmenté ne

calmera pas les esprits. Certes les plus pauvres sont statistiquement moins pauvres, et c’est heureux, mais cette analyse quantitative en trompe-l’œil ne correspond pas à ce que vivent les classes moyennes au quotidien, à savoir la majorité de la population, et à leur ressenti. Nous vivons depuis une trentaine d’années une période historique de « grand découplage » pour reprendre l’expression des chercheurs de l’université d’Harvard Amy Bernstein et Anand P. Raman[1], qui se traduit par une courbe des richesses et de la productivité qui augmente de façon exponentielle, alors que la courbe des revenus et des emplois est sur la même période à la peine. Conséquence, il n’y a jamais eu autant de millionnaires et milliardaires sur notre planète, alors que, dans le même temps, la situation des classes moyennes se détériore. Ce qui fait bien évidemment le lit des partis extrémistes et populistes qui jouent aujourd’hui sur du velours devant une telle inégalité… Combien de temps nous faudra-t-il encore pour comprendre qu’un monde où les 26 milliardaires les plus riches de la planète possèdent autant de richesses que la moitié de l’humanité la plus pauvre, soit 3,8 milliards d’humains sur terre[2], est un monde qui tôt ou tard court à sa perte ? (même si ce chiffre est contesté par certains économistes, on voit bien l’ordre de grandeur). Songez que la seule richesse personnelle de Jeff Bezos, patron d’Amazon, serait aujourd’hui estimée à environ 150 milliards de dollars. Est-ce bien raisonnable ? Quand les dérèglements climatiques, politiques et sociaux se cumuleront, c’est-à-dire demain matin, il sera trop tard pour dire « si on avait su… ».

La responsabilité de nos dirigeants politiques et économiques sur cette question de la réduction des inégalités et de la préservation de la planète est énorme et, disons-le, historique. Plus encore que celle des médias (qui n’est pas mince) ou *in fine* celle des électeurs. « Aucune autre espèce que la nôtre n’a poussé aussi loin l’obsession de la domination et du statut social. Ce jeu social permanent est source d’une dépense d’énergie énorme, et cause lui aussi d’immenses dégâts sur notre environnement », résume implacablement Sébastien Bohler[3].

Dans ma pratique professionnelle au quotidien, je rencontre régulièrement des grands patrons ou des politiques qui me disent être abasourdis et écœurés par les scandales à répétition touchant nos élites. Non, nos dirigeants, l'une des professions les plus détestées de France, ne sont pas tous des corrompus. Non, ils ne sont pas tous des amoraux. Non, ils ne sont pas tous de cupides égoïstes. Pour éviter de tomber un jour dans la folie collective alimentée par le « tous pourris », il faut aborder cette question des inégalités de toute urgence. Ce qui présuppose de modifier en profondeur et collectivement notre appréhension du pouvoir : pour les dirigeants de revenir à une conduite du pouvoir plus humble, responsable et altruiste ; pour les citoyens de savoir vaincre leurs peurs pour ne plus céder aux délires mortifères des populistes de toutes sortes sachant opportunément faire commerce de la misère du monde et de la leur. Nous vivons un paradoxe fou : nous avons aujourd'hui acquis un exceptionnel niveau d'intelligence humaine et artificielle, qui semble être inversement proportionnel à notre niveau de conscience. C'est le pire scénario qui soit puisque notre extravagante intelligence est quasi exclusivement mise au service de la satisfaction égoïste et narcissique de nos désirs les plus primaires, et ce au mépris de notre propre survie à moyen terme ! Il nous faut corriger le tir au plus vite en nous interrogeant au plus profond sur ce que nous sommes, individuellement et collectivement, et en définissant le nouveau modèle de société que nous voulons. Et ce questionnement est valable pour chacun et chacune d'entre nous, pas seulement pour nos élites. Dans ce cas, et dans ce cas seulement, le pouvoir non seulement ne nous rendra pas fou, mais nous permettra au contraire de jeter les bases, ensemble, d'un monde plus juste, apaisé et désirable.

Nous avons tout pour réussir ! Nous avons l'intelligence, la capacité d'adaptation, la force de résilience, la créativité. Nous avons ce cortex surpuissant qui nous distingue de toute autre espèce animale et qui nous a permis de nous réinventer en permanence au cours de l'évolution. Nous avons fait des miracles au cours de ces millions d'années, déjouant les pronostics les plus sombres et sachant chaque fois nous élever au-delà de notre simple condition d'être humain. Certes l'histoire n'a pas été rectiligne et toujours très tendre, avec des

tragédies à la hauteur de nos réussites collectives. Mais nous ne sommes aujourd'hui condamnés à rien, et certainement pas à voir le monde se défaire sous nos yeux en raison de notre propre inaction ou de notre incapacité à nous affranchir de nos fonctionnements cérébraux les plus primaires et archaïques d'accumulation de pouvoir et de richesse sans fin. Nous valons mieux que cela, bien mieux. Notre fabuleuse petite boîte noire d'à peine plus d'un kilo que l'on nomme « cerveau » est là pour nous le rappeler. À la seule condition de savoir l'utiliser à bon escient pour servir autant le bien commun que nos intérêts personnels.

Au travail, il y a beaucoup à faire, et il n'est pas trop tard !

Zoom sur notre neurobiologie !

De très nombreuses réactions chimiques se produisent en permanence dans notre cerveau en réaction à notre environnement et nos expériences de vie. Les neurotransmetteurs (ou « neuromédiateurs ») sont des substances chimiques fabriquées par le cerveau permettant aux neurones de communiquer entre eux par l'influx nerveux. Il existe des neurotransmetteurs excitateurs et inhibiteurs. Les hormones sont quant à elles des molécules fabriquées par une glande et transportées par le sang ou la lymphe pour agir sur l'organisme.

La dopamine, appelée « neuromédiateur du plaisir », est impliquée dans le circuit de la récompense (striatum) et libérée par le cerveau lors de chaque expérience qu'il juge bénéfique. La dopamine « donne des ailes », nous rend positif, stimule la mémoire à court terme, etc., mais présente aussi un risque de dépendance (notons d'ailleurs que les drogues ont toutes la caractéristique commune de stimuler la libération de dopamine dans le cerveau, tout particulièrement dans le noyau accumbens). La dopamine est également impliquée dans les mouvements, la maladie de Parkinson étant liée à un déficit de ce neurotransmetteur.

La sérotonine est un neurotransmetteur intervenant dans la régulation de l'humeur, le sommeil, l'appétit, la douleur, la température corporelle. Elle est synthétisée par les neurones sérotoninergiques. Une baisse de sérotonine entraîne des troubles importants : impulsivité, agressivité et états dépressifs pouvant conduire jusqu'au suicide. Les antidépresseurs permettent d'augmenter le niveau de sérotonine dans le cerveau, notamment en inhibant sa recapture. Les relations sociales, les contacts physiques, la passion amoureuse, les pensées positives, le sport, certains aliments spécifiques comme le chocolat noir, les poissons gras, les noix, les céréales complètes, ont un effet positif sur la synthétisation, l'activation et la sécrétion de la sérotonine.

La noradrénaline est un neurotransmetteur impliqué dans l'attention, les émotions, le sommeil, les rêves et l'apprentissage. La noradrénaline est aussi libérée comme une hormone dans le sang où elle contracte les vaisseaux sanguins et augmente la fréquence cardiaque et la pression artérielle. Elle joue un rôle majeur dans les troubles de l'humeur comme la maniaco-dépression appelée aujourd'hui « troubles bipolaires » et aussi dans les états amoureux !

Le glutamate est un neurotransmetteur excitateur impliqué dans l'apprentissage et la mémoire.

L'acétylcholine est un neurotransmetteur excitateur impliqué dans l'éveil, l'attention, la motivation, la colère, la sexualité et la soif. Libérée pendant le sommeil, elle joue un rôle important dans l'apprentissage lors des processus de consolidation (mémoire à long terme). La maladie d'Alzheimer est notamment associée à un déficit d'acétylcholine dans certaines régions du cerveau.

Le Gaba est un neurotransmetteur inhibiteur très répandu dans les neurones du cortex. Il contribue au contrôle moteur, à la vision, à plusieurs autres fonctions corticales et régule également l'anxiété. Des drogues permettant d'augmenter son niveau dans le cerveau sont utilisées pour traiter les crises d'épilepsie.

L'adrénaline est à la fois une hormone sécrétée par les glandes surrénales et un neurotransmetteur présent dans le système nerveux central. L'adrénaline fournit au corps une décharge d'énergie permettant de faire face à une situation de stress immédiat (le fameux « *fight, freeze* ou *flee* »).

Le cortisol est une hormone libérée sous l'effet du stress. À dose réduite, il augmente les capacités de focalisation, d'attention et de mémoire lors des processus de consolidation. À dose élevée sur le long terme, le cortisol entraîne toute une série de dysfonctionnements physiques et psychologiques et maladies dérivées. C'est l'hormone du stress chronique au travail.

L'endorphine est une hormone provoquant un état euphorisant de bien-être général et agissant également comme

un antidouleur (opiacée naturelle). Elle est produite principalement pendant l'effort physique de longue durée, ce qui explique son effet d'addiction auprès de nombreux sportifs (jogging, culturisme).

L'ocytocine, appelée « hormone de l'amour » ou « de l'attachement », est produite par l'hypophyse et joue un rôle clé sur l'humeur, notamment en faisant baisser le taux de cortisol associé au stress. L'ocytocine est principalement produite en réponse aux contacts physiques (câlins, activité sexuelle, orgasme). Elle accompagne la naissance du sentiment amoureux dans un couple, ce qui explique l'état d'insouciance ressentie.

Glossaire

Amygdale cérébrale : structure du cerveau limbique jouant un rôle très important dans les émotions, notamment dans l'expression des peurs et de l'anxiété.

Biais cognitifs (ou biais psychologiques) : formes de pensées automatiques qui court-circuitent la pensée logique ou rationnelle *via* des processus rapides très largement inconscients.

Bigorexie : dépendance neurobiologique à l'activité sportive, reconnue comme maladie par l'Organisation mondiale de la santé depuis 2011.

Bore-out : syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui. Ce trouble psychologique est engendré par le manque de travail et/ou l'ennui qui entraîne une chute de la satisfaction personnelle et de l'estime de soi.

Brown-out (« baisse de courant ») : syndrome de la perte de sens au travail engendrant une baisse de la motivation et de l'engagement personnel.

Burn-out : syndrome d'épuisement professionnel se caractérisant par une profonde fatigue psychologique et/ou physique accompagnée d'un sentiment d'échec personnel, voire d'incompétence dans son travail.

Caryotype : représentation chromosomique complète d'un individu présentée par paires de chromosomes classés par ordre de taille décroissante, et en fonction de la position du centromère.

Cellules gliales : les cellules gliales entourent les neurones et participent au contrôle de leur environnement chimique et électrique en leur fournissant des nutriments et en éliminant leurs déchets.

Cerveau limbique : cerveau de nos émotions situé au centre de la boîte crânienne.

Cerveau social : expression employée pour souligner l'importance fondamentale des relations sociales dans le fonctionnement cérébral, le cerveau humain se construisant principalement dans l'interaction et l'échange avec autrui.

Cerveau reptilien (appelé également cerveau primaire) : cerveau des automatismes et de la survie individuelle. Siège des grandes fonctions vitales (respiration, fréquence cardiaque, température corporelle). Situé à l'arrière de la tête au-dessus de la nuque.

Chromosome : élément de la cellule vivante constitué de molécules d'ADN et de protéines portant les gènes, support de l'information génétique. De forme caractéristique et en nombre constant (23 paires chez l'Homme), ils sont situés dans le noyau de la cellule.

Circuit de la récompense (ou circuit hédonique) : circuit cérébral ayant pour fonction de récompenser l'exécution de certaines fonctions par une sensation agréable de plaisir. Initialement créé au cours de l'évolution pour satisfaire les fonctions vitales (manger, boire, se reproduire), ce circuit s'est ensuite généralisé à d'autres activités afin de nous inciter à les reproduire.

Circuit de la menace : circuit cérébral s'activant en cas de détection d'une menace ou d'un danger, qu'il soit réel ou supposé. À noter que le circuit de la menace est prioritaire sur tout autre circuit et monopolise des quantités importantes de sang et d'oxygène, privant ainsi l'individu de ses autres capacités cognitives (décision, créativité, mémoire, etc.).

Cognition : ensemble des processus mentaux qui se rapportent à la connaissance (perception, mémoire, langage, raisonnement, apprentissage, prise de décision, résolution de problèmes, attention, etc.).

Connexions synaptiques : connexions entre deux neurones s'établissant au travers d'une synapse *via* des mécanismes électrochimiques.

Corps calleux : réseau de fibres nerveuses reliant les deux hémisphères droit et gauche (communication interhémisphérique).

Cortex préfrontal (CPf) : cerveau dit de l'intelligence supérieure et adaptative. Siège du raisonnement, de l'analyse, de la réflexion, de la pensée abstraite, de la créativité. Le cortex préfrontal abrite 80 % des cellules neuronales totales du cerveau.

Cortex orbitofrontal (COf) : aire du lobe frontal reliée aux centres émotionnels du cerveau (limbique), au néocortex et au tronc cérébral jouant un rôle essentiel dans nos relations affectives, notre capacité empathique, notre régulation émotionnelle, notre aptitude à prendre des décisions et notre sens moral.

Cortex cingulaire antérieur (CCA) : appelé aussi « gyrus » ou circonvolution cingulaire, le CCA qui est situé au-dessus des corps calleux, joue un rôle d'interface entre émotion et cognition, particulièrement dans la transformation de nos sentiments en intentions et actions.

Dépresseurs : substances naturelles ou chimiques ralentissant le fonctionnement du système nerveux central (alcool, hypnotiques, opiacés, tranquillisants, anxiolytiques, neuroleptiques, analgésiques, etc.).

Désindividuation : perte de conscience de soi et diminution du sentiment de responsabilité personnelle au contact d'une foule pouvant amener à adopter des comportements antisociaux.

Détestation utile : stratégie politique consistant à concentrer ses attaques sur un adversaire spécifique deteste du plus grand nombre en vue de s'attirer les grâces de l'électorat.

Diapason émotionnel : partage d'émotions positives ou négatives similaires au sein d'un groupe de façon consciente ou inconsciente.

Dissonance cognitive : simultanéité de cognitions contradictoires (ou entre une cognition et une action) provoquant un inconfort et une tension mentale chez l'individu (se produit notamment lorsque le conscient et l'inconscient d'un individu s'opposent ou lorsque nos actes sont contraires à nos valeurs).

Distraction cognitive : focalisation de la pensée sur un autre sujet que celui abordé (peut être volontaire lorsque l'on souhaite se décentrer d'une problématique ou involontaire lorsque son attention est perturbée par des éléments externes).

Effet de synchronisation : pratique consistant à mimer les mêmes gestes et attitudes que son interlocuteur dans un laps de temps très court, dans le but de créer une affinité consciente ou inconsciente.

Électroencéphalographe : dispositif mesurant l'intensité de l'activité cérébrale (en hertz).

Égocentrisme : composé des mots latins *ego* qui signifie « moi » et *centrum* qui signifie « centre ». Tendance à ne penser qu'à soi-même en ne se focalisant que sur son propre intérêt.

Égotisme : disposition de celui ou de celle qui ne fait que parler de soi avec une forte propension à s'auto-analyser dans sa personne physique et morale.

Empathie affective : reconnaissance, compréhension et partage des sentiments et des émotions de l'autre (de façon principalement implicite non consciente).

Empathie cognitive : capacité à comprendre les idées et les intentions de l'autre (de façon consciente).

Épigénétique : discipline de la biologie étudiant les mécanismes moléculaires relatifs à l'expression du patrimoine génétique en fonction du contexte et de notre mode de vie (celui-ci ayant une influence directe sur l'expression ou l'inhibition de certains gènes, bénéfiques ou pathogènes).

Éthologie : science des comportements des espèces animales dans leur milieu naturel.

Excès de confiance : biais cognitif qui pousse un individu à surestimer ses capacités propres et à croire qu'il est au-dessus de tous les autres.

Flexibilité cognitive (ou flexibilité mentale) : désigne la capacité de passer d'une tâche cognitive à une autre ou d'un comportement à un autre en fonction des circonstances et exigences du moment. Appelée également « intelligence situationnelle », la flexibilité mentale nous pousse à adopter différents points de vue pour trouver des solutions innovantes et pertinentes face à un problème donné.

Génétique : science des lois de l'hérédité.

Génome : ensemble des gènes portés par les chromosomes d'une cellule (contraction de gènes et chromosomes). Le génome humain est constitué de 25 000 à 30 000 gènes.

Hallucinogènes : substances naturelles ou chimiques modifiant le fonctionnement du système nerveux central (LSD, solvants, cannabis, etc.).

Homme augmenté : être humain qui, grâce à des modifications biologiques et/ou mécaniques, bénéficie d'une augmentation mentale et/ou physique.

Hippocampe : structure impliquée dans la consolidation des souvenirs et la régulation des émotions. Il occupe une place centrale dans l'apprentissage, la mémoire émotionnelle consciente et la mémoire à long terme.

Hypothalamus : situé dans les profondeurs du cerveau, connecté au tronc cérébral et relié au système limbique et au cortex préfrontal, l'hypothalamus régule le système nerveux autonome et certaines sécrétions hormonales (ocytocine notamment) et joue à ce titre un rôle capital dans les grandes fonctions de l'organisme (respiration, faim, soif, fréquence cardiaque, etc.).

Influx nerveux : activité électrique circulant dans les différentes parties du cerveau créée par l'activation des neurones. L'intensité de l'activité cérébrale se manifeste par une fréquence d'ondes calculée en hertz.

Innéistes : partisans du modèle de pensée selon lequel l'essentiel de l'homme est génétiquement programmé (déterminisme génétique).

Insula : relais entre les régions du cerveau émotionnel et celles dévolues à la régulation de ces émotions (cortex préfrontal), l'insula joue un rôle important dans nos relations aux autres et participe à la conscience de soi.

Intelligence artificielle (IA) : ensemble de concepts, de programmes informatiques et de technologies permettant de réaliser des tâches simulant ou reproduisant l'intelligence humaine (à noter que la robotique n'est qu'une partie de l'IA).

Intelligence collective : aptitude pour un groupe à coopérer pour créer, innover et progresser en multipliant les interactions et échanges entre ses membres.

Intelligence émotionnelle : capacité à reconnaître, comprendre et réguler ses propres émotions, ainsi que celles des autres.

IRMf : imagerie par résonance magnétique fonctionnelle. Technique d'investigation médicale permettant de suivre en temps réel l'activation des zones cérébrales lors des processus cognitifs.

Logothérapie : psychothérapie inventée par le professeur autrichien de neurologie et de psychiatrie Viktor Frankl, destinée à sensibiliser l'individu sur le sens de sa vie.

Lyssenkisme : politique de contrôle de la génétique et de l'agriculture mise en place à partir des années 1930 en Union des républiques socialistes soviétiques (URSS) par Trofim Lyssenko et ses successeurs.

Mémoire de travail : mémoire à court terme permettant de retenir pendant un laps de temps de 20 à 30 secondes des informations nécessaires à notre fonctionnement cognitif courant.

Mémoire déclarative (explicite) : mémoire à long terme dont nous avons une connaissance explicite et que nous pouvons rappeler à tout moment. Sont inclus les éléments autobiographiques (mémoire épisodique) et les connaissances acquises (mémoire sémantique).

Mémoire non déclarative (non explicite) : mémoire non accessible dans les détails à la conscience qui regroupe l'ensemble des actes appris et qui ont été ensuite automatisés (par exemple, faire du vélo).

Mémoire sensorielle : mémoire qui reçoit l'information extérieure *via* les cinq sens (vue, ouïe, toucher, odorat et goût).

Mode mental adaptatif : mode mental utilisé dans le cas de situations inconnues pour trouver des solutions inédites à des problématiques nouvelles. Sollicite le cortex préfrontal, siège du raisonnement, de l'adaptation et de la réflexion. Contrairement au mode automatique, le mode adaptatif requiert du temps.

Mode mental automatique : mode mental utilisé pour répondre rapidement aux situations ou problématiques connues, selon l'activation de processus largement inconscients.

Narcissisme : désigne l'amour de soi en référence au mythe grec de Narcisse tombé amoureux de sa propre image en se regardant dans la rivière.

Neurogenèse : processus de fabrication de nouveaux neurones possible dans certaines parties du cerveau (par exemple dans la région de l'hippocampe *via* les cellules souches).

Neurologie : branche de la médecine s'intéressant aux conséquences cliniques des pathologies du système nerveux et à leurs traitements.

Neuromédiateurs (ou neurotransmetteurs) : substances chimiques fabriquées par le cerveau permettant aux neurones de communiquer entre eux.

Neurones : cellules nerveuses composées d'un corps cellulaire, de dendrites et d'un prolongement appelé « axone ». Un cerveau humain est constitué de 80 à 100 milliards de neurones dont chacun peut potentiellement être connecté à 10 000 autres.

Neurones en fuseau : cellules nerveuses de grande taille actives nous permettant, en quelques millièmes de seconde, de nous faire un avis sur une personne selon des processus archaïques se déroulant hors de toute conscience (intelligence relationnelle).

Neurones miroirs : cellules nerveuses s'activant de façon identique lorsqu'un individu exécute une action ou lorsqu'il regarde un autre individu exécuter la même action (d'où le terme « miroir » ou « wifi neuronal » selon l'expression de Daniel Goleman).

Neuroplasticité : capacité du cerveau à se modifier en permanence en recréant de nouveaux circuits cérébraux.

Neuroplasticité auto-dirigée : activation cérébrale déclenchée par la personne elle-même.

Neuropsychologie : science étudiant les relations entre le système nerveux et le fonctionnement psychologique.

Neurosciences : ensemble des disciplines étudiant l'anatomie et le fonctionnement du système nerveux central (cerveau, moelle épinière, nerfs, organes des sens et système nerveux autonome).

Neurosciences cognitives : domaine de recherche dans lequel sont étudiés les mécanismes neurobiologiques qui sous-tendent la cognition.

Noyau accumbens : situé dans les profondeurs du cerveau (limbique), le noyau accumbens, élément central du circuit de la récompense et de la motivation, est particulièrement impliqué dans les sensations de plaisir et de dépendance.

Paradoxe du pouvoir : concept développé par le psychologue américain Dacher Keltner selon lequel les personnes arrivent au pouvoir grâce à des traits de caractère comme l'empathie, la collaboration, l'ouverture d'esprit, l'impartialité, le partage… traits qui tendent à s'effacer ensuite durant l'exercice du pouvoir.

Psychostimulants : substances naturelles ou chimiques permettant momentanément d'augmenter ses performances cognitives.

Psychotropes : substances actives ayant un effet sur l'activité cérébrale au niveau du système nerveux central. L'alcool, le tabac, la caféine, le cannabis figurent parmi les psychotropes dits « naturels ».

Réalité fictionnelle : traduction subjective par le cerveau des informations reçues de l'extérieur en fonction de ce qu'il est (génétique) et de ce qu'il a vécu (expériences, éducation, etc.).

Résilience : faculté d'une personne ayant subi une situation traumatique ou de stress intense à « rebondir » en sublimant sa souffrance et en lui donnant un sens.

RS4950 : gène identifié comme ayant un lien avec la capacité à exercer du leadership (surnommé parfois abusivement « gène du leadership »).

Stratégie du désir : stratégie de communication politique théorisée par le conseiller Jacques Pilhan préconisant la rareté des apparitions médiatiques dans le but de créer le désir chez l'autre et à inverser le rapport de force avec les médias.

Stress chronique : niveau de stress durablement élevé dans le temps se traduisant sur le plan biologique par des hauts niveaux de cortisol et d'adrénaline dans le sang. Le stress chronique a des effets extrêmement néfastes pour la santé physique et psychologique d'un individu entraînant de nombreuses pathologies associées. Il altère le bon fonctionnement cérébral en monopolisant l'énergie

Syndrome d'hubris : appelé « la maladie du pouvoir », ce syndrome de la démesure se manifeste durant l'exercice du pouvoir par une perte du sens des réalités, des abus de pouvoir, une obsession de sa propre image, un excès de confiance, un orgueil démesuré, une intolérance à la contradiction, etc.

Syndrome de la reine des abeilles *(Queen bee)* : attitude de certaines femmes dans une position d'autorité qui traitent leurs subordonnées plus durement, parce qu'elles sont de sexe féminin.

Transhumanisme : mouvement culturel et intellectuel international prônant l'usage des sciences et des nouvelles technologies (en particulier les nanotechnologies et biotechnologies), dans le but d'améliorer les capacités physiques et mentales des êtres humains.

VUCA : acronyme anglais regroupant quatre termes *(Volatility – Uncertainty – Complexity – Ambiguity)* caractérisant le monde actuel du travail et de l'économie au niveau mondial.

Remerciements

Chaleureux remerciements à toutes celles et tous ceux qui nourrissent de façon si talentueuse et généreuse ma réflexion, et aux côtés desquels j'apprends tant, avec une passion de chaque instant : neuroscientifiques, médecins, dirigeants, journalistes, politiques, auteurs, enseignants, thérapeutes, psychologues, etc.

Un merci tout particulier pour leurs précieux apports à ce livre, directs et indirects, à Christophe André, psychiatre, Bernard Anselem, médecin neuropsychologue, Sébastien Bohler, rédacteur en chef de *Cerveau & Psycho*, Boris Cyrulnik, neuropsychiatre, Philippe Damier, professeur en neurologie, Sebastian Dieguez, chercheur en neurosciences, Camélia Echchihab, journaliste, Gérald Karsenti, dirigeant, Dacher Keltner, professeur de psychologie, Élodie Mielczareck, sémiologue comportementaliste, Pascal Picq, paléoanthropologue, Hélène Risser, journaliste politique… et beaucoup d'autres que je ne peux hélas ici nommer tant ils sont nombreux.

Une pensée enfin très affectueuse à celles et ceux qui, en plus de défendre avec force et conviction une conception humaniste, responsable et efficace du leadership, me font le précieux cadeau de leur amitié. Je pense tout particulièrement à Maud, Marina, Thierry, Frédérique, Pierre-Marie, Marcella, Didier, Matthieu, Philippe, Hervé, Pauline. Poursuivez votre engagement, le monde a besoin de vous !

Merci enfin à ma maison d'édition, les éditions Larousse, pour leur confiance et leur fidèle soutien, et tout particulièrement à Élodie Bourdon, Mélissa Lagrange et David Lerozier.

Avec toute mon amitié et mon admiration.

Bibliographie

Accoce Pierre et Rentchnick Pierre, *Ces nouveaux malades qui nous gouvernent*, Stock, 1996

Alexandre Laurent, *La Guerre des intelligences*, JC Lattès, 2017.

Alexandre Laurent, « La science selon Staline », *Le Point*, 3 mai 2018.

André Christophe, « Les introvertis au pouvoir », *Cerveau & Psycho*, nº 61, janvier 2014.

Anselem Bernard, *Ces émotions qui nous dirigent*, Éditions Alpen, 2016.

Babiak Paul et Hare Robert D., *Snakes in Suits – When Psychopaths Go to Work*, HarperBusiness, 2007.

Bernstein Amy et Raman Anand P., « Le grand découplage », *Harvard Business Review*, juin-juillet 2016.

Bohler Sébastien, « Le gilet jaune, uniforme du peuple ? », *Cerveau & Psycho*, nº 107, 7 décembre 2018.

Bohler Sébastien, *Le Bug humain*, Robert Laffont, 2019.

Boyer Gilles, *Rase Campagne*, JC Lattès, 2017.

Broca Paul, *Sur le volume et la forme du cerveau suivant les individus et suivant les races* [1861], Kessinger Publishing 2010.

Bustany Pierre, « Les neurones miroirs » *in* Boris Cyrulnik (dir.) *Comment fonctionnent nos émotions ?,* Philippe Duval Éditions, 2015.

Cain Susan, *La Force des discrets – Le pouvoir des introvertis dans un monde trop bavard* », JC Lattès, 2013.

Camus Albert, *L'Étranger*, 1955.

Char René, *Les Matinaux*, Gallimard, 1950.

Clément Rémi, « Juppé, Wauquiez, LR… Le testament politique explosif de Virginie Calmels », *Challenges*,

24 février 2019.

Collectif (Boris Cyrulnik, Pierre Bustany, Jean-Michel Oughourlian, Christophe André, Thierry Jansen, Patrice Van Eersel), *Votre cerveau n'a pas fini de vous étonner*, Albin Michel, 2012.

Cyrulnik Boris, « Des pervers narcissiques au pouvoir », interview in *Siné Hebdo*, 2010.

Cyrulnik Boris, *Autobiographie d'un épouvantail*, Odile Jacob, 2014.

Damasio Antonio, *L'Erreur de Descartes, la raison des émotions*, Odile Jacob, 2010.

Damier Philippe et Teboul James, *Neuroleadership : le cerveau face à la décision et au changement*, Odile Jacob, 2017.

Davet Gérard et Lhomme Fabrice, *Un président ne devrait pas dire ça – Les secrets d'un quinquennat*, Stock, 2016.

De Neve Jan-Emmanuel, Mikhaylov Slava, Dawes Christopher T., Christakis Nicholas A., Fowler James H., « Born to lead ? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy », *The Leadership Quarterly*, vol. 24, nº 1, février 2013, p. 45-60.

Dehaene Stanislas, *Apprendre ! Les talents du cerveau, le défi des machines*, Odile Jacob, 2018.

Dieguez Sebastian, « Le syndrome d'hubris : la maladie du pouvoir », *Cerveau & Psycho*, nº 34, 30 novembre 1999.

Dieguez Sebastian, « Les Ubus au pouvoir », *Cerveau & Psycho*, nº 110, avril 2019.

Dieguez Sebastian, *Total bullshit ! : Aux sources de la post-vérité*, PUF, 2018.

Duhamel Alain , « Européennes – Retour sur le débat de France 2 », *Libération*, 10 avril 2019.

Dutton Kevin, *The Wisdom of Psychopaths : Lessons in Life From Saints, Spies and Serial Killers*, Arrow Books, 2013.

Echchihab Camélia , « La solitude des femmes au sommet de l'entreprise », *Les Echos*, 12 mai 2019.

EGLOFF Emmanuel, « Qui est Jean-Dominique Senard, le successeur de Carlos Ghosn ? », *Le Figaro*, 24 janvier 2019.

ENGEL David, WILLIAMS WOOLLEY Anita, JING Lisa X., CHABRIS Christopher F. et MALONE Thomas W., « Reading The Mind in The Eyes or Reading Between The Lines ? Theory of Mind Predicts Collective Intelligence Equally Well Online and Face-To-Face », *PLOS ONE*, 16 décembre 2014.

FANIKO Klea, « Femmes de pouvoir, ennemies de la parité ? » *Cerveau & Psycho*, nº 88, avril 2017.

FRANKL Viktor , *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie,* J'ai Lu, 2013.

GARY Romain, *Chien blanc*, Gallimard, 1970.

GISCARD D'ESTAING Valéry, *Le Pouvoir et la Vie*, Éditions Compagnie 12, 1988 et 1991.

GUILLAUD Hubert, « Pourquoi certaines équipes sont-elles plus intelligentes que d'autres ? », *Le Monde*, 7 février 2015.

GUION Anne, « Le pouvoir rend-il fou ? », Lavie.fr, 19 août 2016.

GUR Ruben C., TURETSKY Bruce I., MATSUI Mie, Yan Michelle, BILKER Warren, HUGHETT Paul et GUR Raquel E., « Sex Differences in Brain Gray and White Matter in Healthy Young Adults : Correlations with Cognitive Performance », Pennsylvania Medical Center, *Journal of Neuroscience*, 15 mai 1999.

HEES Jean-Luc, *Ces psychopathes qui nous gouvernent*, Plon, 2018.

HOFFMAN Martin L., *Empathie et développement moral : Les émotions morales et la justice*, PUG, 2008.

INGALHALIKAR Madhura et al., « Sex differences in the structural connectome of the human brain », *PNAS*, janvier 2014, vol. 111, nº 2, p. 823-828.

JASOR Muriel, « Jean-Dominique Senard : "Le sens et le pourquoi nourrissent la motivation" », *Les Echos*, 8 juin 2018.

KARSENTI Gérald, *Leaders du troisième type : redonner du sens à notre engagement*, Eyrolles, 2016.

KARSENTI Gérald, « Y a-t-il un gène du leadership ? », *Harvard Business Review France*, 14 mars 2019.

KELTNER Dacher, « Ne laissez pas le pouvoir vous corrompre », *Harvard Business Review France*, 14 septembre 2017.

KELTNER Dacher, *The Power Paradox : How we gain and lose influence*, Penguin Books Ltd, 2017.

LECLUSE Sophie, « Emmanuel Faber, le nouveau patron de Danone, est-il un faux-gentil ? », *Capital*, 1er décembre 2017.

LEMOINE Patrick, *La Santé psychique de ceux qui ont fait le monde*, Odile Jacob, 2019.

MIDAL Fabrice, *Comment la philosophie peut nous sauver, 22 méditations pour changer notre vie*, Flammarion, 2016.

MIELCZARECK Élodie, *Déjouez les manipulateurs : l'art du mensonge au quotidien*, Éditions du Nouveau Monde, 2016.

MIELCZARECK Élodie, *La Stratégie du caméléon – S'adapter à tous les profils grâce à la communication non verbale*, Le Cherche-Midi, 2019.

MONIER Hervé, « En entreprise encore plus qu'ailleurs, toute personne qui a du pouvoir ne devrait (jamais) en abuser », Brandnewsblog.com, 12 novembre 2017.

MONOD Jacques, Préface du livre de Jaurès Medvedev *Grandeur et chute de Lyssenko*, Gallimard, 1971.

MORIN Edgar, *La Méthode – Éthique*, tome 6, Le Seuil, 2004.

MORIN Hervé, « Des bébés génétiquement modifiés seraient nés en Chine », *Le Monde*, 26 novembre 2018.

NGUYEN Thuy-Diep, « Mort de Pierre Nanterme, ancien patron inattendu d'Accenture », *Challenges*, 31 janvier 2019.

NURDIN Georges, « Le côté obscur du leadership », *Capital*, 14 mars 2019.

OBHI Sukhvinder S., HOGEVEEN Jeremy et INZLICHT Michael, « Power changes how the brain responds to others », Wilfrid Laurier University & University of Toronto Scarborough, 2013-2014, *Journal of Experimental Psychology*, vol. 143, nº 2, p. 755-762.

ONFRAY Michel, « Nicolas Sarkozy, Michel Onfray. Confidences entre ennemis », *Philosophie Magazine*, nº 8, avril 2007.

OWEN David, *In Sickness and in Power, Illness in Heads of power in the Last 100 Years*, Methuen Publishing, 2008.

OWEN David, *The Hubris Syndrome, Bush, Blair and the Intoxication of Power*, Methuen Publishing, 2012.

PÉRINEL Quentin, « Le management “à la française” jugé par les étrangers », *Le Figaro.fr « Décideurs »*, 11 avril 2017.

PICQ Pascal, *Qui va prendre le pouvoir ? Les grands singes, les hommes politiques ou les robots*, Odile Jacob, 2017.

ROBERTSON Ian H., *The Winner Effect : the Neuroscience of Success and Failure*, Bloomsbury Publishing, 2013.

SAINT-EXUPÉRY Antoine (de), *Citadelle*, Gallimard, 1948.

SARKOZY Nicolas, *La France pour la vie*, Plon, 2016.

SARKOZY Nicolas, « Nicolas Sarkozy, Michel Onfray. Confidences entre ennemis », *Philosophie Magazine*, nº 8, avril 2007.

SERRES Michel, « La seule autorité possible est fondée sur la compétence », interview par Christophe Labbé et Olivia Recasens, *Le Point*, 21 septembre 2012.

SERRES Michel, *Petite Poucette*, Éditions Le Pommier, 2012.

SULEIMAN Ezra, BOURNOIS Franck et JAÏDI Yasmina, *Le management du CAC 40 vu d'ailleurs*, Odile Jacob, 2017.

SUTTER Pascal (de), *Ces fous qui nous gouvernent : Comment la psychologie permet de comprendre les*

hommes politiques, Les Arènes, 2007.

Vincent Jean-Didier, *Biologie du pouvoir*, Odile Jacob, 2018.

Williams Woolley Anita et Malone Thomas W., « What makes a team smarter ? More women », *Harvard Business Review*, vol. 89, nº 6, juin 2010, p. 32-33.

Index

- abandon 1, 2, 3, 4, 5, 6
- acétylcholine 1, 2
- adaptation 1
- addiction 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
- ADN 1, 2, 3, 4
- adrénaline 1, 2, 3
- Alexandre Laurent 1
- alimentation 1, 2, 3, 4, 5
- Amar Cécile 1, 2, 3, 4
- amygdale 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- André Christophe 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- Anselem Bernard 1, 2, 3
- Aristote 1
- arrogance 1, 2, 3, 4, 5, 6
- Attali Jacques 1
- attention 1, 2, 3, 4, 5, 6
- Aubry Martine 1, 2
- autorité 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- Babiak Paul 1, 2
- Bachelet Michelle 1
- Bachelot Roselyne 1
- Bacon Francis 1
- Bailly Maud 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
- Balladur Édouard 1, 2
- Bayrou François 1
- Beauvoir Simone (de) 1
- Bègue Laurent 1
- Berlusconi Silvio 1

- Bernstein Amy 1, 2
- Bertrand Denis 1, 2
- Bezos Jeff 1
- Bohler Sébastien 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- Boissard Sophie 1
- Bolsonaro Jair 1
- bore-out 1, 2
- Borloo Jean-Louis 1
- Bournois Franck 1, 2
- Boutin Christine 1
- Boyer Gilles 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- Breton Thierry 1
- Broca Paul 1
- Brooks Nathan 1, 2, 3
- brown-out 1
- burn-out 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
- Bush George 1, 2, 3
- Bustany Pierre 1, 2, 3
- Cain Susan 1
- Callaghan James 1
- Calmels Virginie 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- Cambadélis Jean-Christophe 1, 2
- Camus Albert 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- Capitaine Haddock 1
- Cazeneuve Bernard 1
- Char René 1, 2
- Chirac Jacques 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
- chromosome 1, 2
- Churchill Winston 1, 2, 3, 4
- Clinton Hillary 1, 2
- Coelho Paulo 1
- cohérence cardiaque 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

- concentration 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- conquête 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
- conscience de soi 1, 2, 3, 4, 5, 6
- contre-pouvoir 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- Copé Jean-François 1, 2
- cortex 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
- cortisol 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
- Croom Simon 1
- Cyrulnik Boris 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
- Damier Philippe 1, 2, 3, 4, 5
- Davet Gérard 1, 2, 3
- Debré Jean-Louis 1
- DeCovny Sherree 1
- Delorme Marie-Laure 1, 2, 3, 4
- démission 1, 2, 3
- Devedjian Patrick 1, 2, 3, 4, 5
- Dieguez Sebastian 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- domination 1, 2, 3, 4, 5
- Donzel Marie 1
- dopamine 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
- Duhamel Alain 1, 2
- Dutton Kevin 1, 2
- Echchihab Camélia 1, 2, 3, 4, 5, 6
- échec 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
- écoute 1, 2, 3, 4, 5
- éducation 1, 2, 3, 4
- efficacité 1, 2, 3, 4, 5
- Einstein Albert 1
- empathie 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22

- endorphine 1
- engagement 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
- épigénétique 1, 2, 3, 4
- équité 1, 2, 3, 4, 5, 6
- Faber Emmanuel 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
- Fabius Laurent 1
- Faniko Klea 1, 2, 3
- Farage Neil 1
- fatigue 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- Faure Oliver 1
- Fillon François 1, 2
- Frankl Viktor 1, 2, 3, 4, 5
- Gallopin Thierry 1, 2
- Garrigues Jean 1
- Gaymard Hervé 1
- gène 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
- génétique 1, 2, 3
- génome 1, 2, 3, 4, 5
- génotype 1
- genre 1, 2, 3, 4, 5, 6
- Germain Louis 1
- Ghosn Carlos 1, 2
- Giscard d'Estaing Valéry 1, 2, 3
- Griveaux Benjamin 1
- Guaino Henri 1
- Guillaud Hubert 1, 2, 3
- Guion Anne 1
- gyrus 1, 2
- Hidalgo Anne 1
- hippocampe 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11

- Hoffman Martin L. 1, 2
- Hogeveen Jeremy 1, 2
- Hollande François 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- hormone 1, 2, 3, 4, 5, 6
- hubris 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
- Hulot Nicolas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
- Hume David 1
- humiliation 1, 2
- humilité 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- hyperstress 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
- hypothalamus 1, 2, 3
- impulsivité 1, 2, 3, 4, 5
- infobésité 1, 2, 3, 4
- injustice 1, 2
- insula 1, 2, 3
- intelligence artificielle 1
- intelligence collective 1, 2
- intelligence émotionnelle 1
- Inzlicht Michael 1
- Jaïdi Yasmina 1
- Jarry Alfred 1
- Jayaratne Toby 1
- Jiankui He 1
- Joannès Victor 1
- Jospin Lionel 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- Jouanno Chantal 1
- Juppé Alain 1, 2, 3, 4, 5
- Kabat-Zinn Jon 1
- Kant Emmanuel 1
- Karsenti Gérald 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- Keltner Dacher 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- Kipling Rudyard 1

- Knauss Melania 1
- Lamour Jean-François 1
- leadership 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30
- Le Grand Jean-Claude 1
- Lellouche Gilles 1
- Le Pen Jean-Marie 1, 2
- Le Pen Marine 1, 2, 3, 4
- Lhomme Fabrice 1, 2
- Little Robert 1
- Lledo Pierre-Marie 1, 2, 3, 4
- Locke John 1
- Loiseau Nathalie 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- Lyssenko Trofim 1, 2, 3, 4, 5
- Macron Emmanuel 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- Marchais Georges 1
- May Theresa 1
- McKay Adam 1
- médias 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
- méditation 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
- Mélenchon Jean-Luc 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- mémoire 1, 2, 3, 4
- Michel Bernard 1, 2
- Midal Fabrice 1, 2
- Mielczareck Élodie 1, 2, 3, 4, 5
- Mignon Emmanuelle 1, 2
- Mitterrand François 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- mode de vie 1, 2, 3, 4
- Monier Hervé 1, 2, 3
- Monod Jacques 1, 2

- Montebourg Arnaud 1
- Montesquieu 1
- Morelle Aquilino 1
- Morin Edgar 1, 2
- motivation 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- Musset Alfred (de) 1
- Nanterme Pierre 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
- narcissisme 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
- neurones 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32
- neurones miroirs 1, 2
- neuroplasticité 1, 2, 3, 4, 5
- neuropsychologie 1, 2, 3, 4
- neurosciences 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30
- Nguyen Thuy-Diep 1, 2
- Niccol Andrew 1, 2
- Notat Nicole 1
- Nurdin Georges 1, 2, 3, 4
- Obama Barack 1, 2
- Obhi Sukhvinder S. 1, 2
- ocytocine 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
- Onfray Michel 1, 2
- Orban Viktor 1
- orgueil 1, 2, 3
- Oudéa-Castéra Amélie 1
- Owen David 1, 2, 3, 4, 5
- paradoxe du pouvoir 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
- Pascal Blaise 1
- pensée positive 1
- Périnel Quentin 1, 2

- Philippe Édouard 1, 2
- Picq Pascal 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
- Pilhan Jacques 1, 2
- plaisir 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
- Platon 1
- pleine conscience 1, 2, 3, 4
- privé 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
- Raffarin Jean-Pierre 1, 2
- Raguet Thomas 1, 2
- Ramachandran Vilayanur S. 1
- Raman Anand P. 1, 2
- récompense 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- réseaux sociaux 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
- résilience 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34
- respiration 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
- Risser Hélène 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
- Rizzolatti Giacomo 1, 2
- Robertson Ian 1
- Rocard Michel 1
- Romains Jules 1
- Rostand Jean 1
- Royal Ségolène 1, 2, 3, 4
- RS4950 1, 2, 3, 4, 5
- Saint-Exupéry Antoine (de) 1
- Salvini Matteo 1
- Sarkozy Jean 1
- Sarkozy Nicolas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
- Senard Jean-Dominique 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- Sensibilité à l’autre 1, 2

- Serres Michel 1, 2
- Servan-Schreiber David 1
- sexe 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- sincérité 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
- Sœur Emmanuelle 1
- Solari Florence 1, 2
- solitude 1, 2, 3, 4
- sommeil 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
- sport 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- Staines Graham 1
- Staline 1, 2, 3
- statut social 1, 2, 3
- stress 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
- striatum 1, 2, 3, 4, 5, 6
- Suleiman Ezra 1, 2, 3
- Tavris Carol 1
- testostérone 1, 2, 3, 4, 5
- toute-puissance 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
- transgression 1, 2, 3, 4, 5, 6
- Trautmann Catherine 1
- Trump Donald 1, 2, 3, 4
- Valls Manuel 1, 2, 3, 4, 5
- Veil Simone 1
- Verzelen Florence 1
- Villani Cédric 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
- VUCA 1, 2
- vulnérabilité 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
- Weinstein Harvey 1, 2, 3
- Wenger Arsène 1
- Wilson Lambert 1

- Wolfe Tom 1
- Zidane Zinédine 1
- Zimmermann Marie-Jo 1

Direction de la publication : Isabelle Jeuge-Maynart et Ghislaine Stora
Direction éditoriale : Élodie Bourdon
Édition : Mélissa Lagrange
Conception de la couverture : Olo éditions
Conception de la maquette intérieure et mises en pages : Nord Compo
Préparation de copie : David Lerozier
Relecture : Julie Mège
Fabrication : Émilie Mortier

ISBN : 978-2-03-596571-4

Notes

1. Amy Bernstein et Anand P. Raman, « Le grand découplage », *Harvard Business Review*, juin-juillet 2016.

2. Rapport annuel d'Oxfam sur les inégalités mondiales, 21 janvier 2019.

3. Sébastien Bohler, *Le Bug humain*, *op. cit*.

Sommaire

Page de titre

Introduction

I. L'origine du pouvoir

1. Le leadership : une affaire de génétique ?

2. Le rôle clé de l'environnement et de l'éducation

3. Le pouvoir a-t-il un sexe ?

4. Le pouvoir, tuteur de résilience

Portrait : Pierre Nanterme, le pouvoir ultime

Portrait : Emmanuel Faber, l'ascète disruptif

II. La conquête du pouvoir

5. L'ivresse dopaminergique et hormonale

6. Entre empathie et stratégie d'épouillage

7. De l'hyper-contrôle émotionnel à l'outrance stratégique

Portrait : Cédric Villani, l'intelligence en plus, le cynisme en moins

Les Gilets jaunes : le pouvoir combiné et controversé de la rue et des réseaux sociaux

Portrait : Nathalie Loiseau, un contre-emploi vertigineux

III. L'exercice du pouvoir

8. Le sentiment de toute-puissance

9. Le paradoxe du pouvoir

10. L'hyperstress, l'isolement et la transgression

11. L'hypersexualité effrénée

Portrait : Nicolas Hulot, l'homme qui ne voulait plus se mentir

La solitude des femmes au sommet du pouvoir

Portrait : Maud Bailly, entre zébritude et résilience

IV. La perte du pouvoir

12. La défaite, un monde qui s'effondre

13. Le mythe du phénix ou l'art de se réinventer

Portrait : Virginie Calmels, l'OPA politique avortée

« Dinard, ton univers impitoyable » Une immersion politique locale (2014-2017)

V. Vers un leadership efficace, éthique et responsable

14. Portrait du leader de demain

15. La fin du mythe jupitérien

16. L'acceptation de sa propre vulnérabilité

17. Redevenir maître de ses horloges

18. Brancher son cerveau en mode positif

19. Instaurer de vrais contre-pouvoirs

20. Se nourrir de sens

Portrait : Jean-Dominique Senard, le sens comme moteur de l'action

VI. La préparation du cerveau du leader de demain

21. Le sommeil, la base de la bonne santé neuronale

22. Je mange donc je suis… et pense !

23. Le sport, booster neuronal !

24. L'incroyable pouvoir de la respiration et méditation

25. La reconnexion vitale à la nature

Albert Camus, leader du XXIe siècle

Conclusion

Zoom sur notre neurobiologie !

Glossaire

Remerciements

Bibliographie

Index

Page de Copyright

Notes

1. Nicolas Sarkozy, *La France pour la vie*, Plon, 2016.

Notes

1. Jan-Emmanuel De Neve, Slava Mikhaylov, Christopher T. Dawes, Nicholas A. Christakis, James H. Fowler, « *Born to Lead ? A Twin Design and Genetic Association Study of Leadership Role Occupancy* », *The Leadership Quarterly*, vol. 24, nº 1, février 2013, p. 45-60.

2. Débat « Nicolas Sarkozy, Michel Onfray. Confidences entre ennemis », *Philosophie Magazine*, nº 8, avril 2007.

3. *Bienvenue à Gattaca* d'Andrew Niccol, 1997, Columbia Pictures, avec Ethan Hawke, Uma Thurman et Jude Law.

4. Hervé Morin, « Des bébés génétiquement modifiés seraient nés en Chine », *Le Monde*, 26 novembre 2018.

5. Interview Axel Kahn, émission *C à dire* du 29 novembre 2018, « Bébés génétiquement modifiés : progrès ou danger ? »

6. Gérald Karsenti, « Y a-t-il un gène du leadership ? », *Harvard Business Review*, 13 mars 2019.

Notes

1. Laurent Alexandre, « La science selon Staline », *Le Point*, 3 mai 2018.

2. Jacques Monod, Préface du livre de Jaurès Medvedev *Grandeur et chute de Lyssenko*, Gallimard, 1971.

3. Gérald Karsenti, « Y-a-t-il un gène du leadership ? », *op. cit.*

4. *Ibid.*

5. Christophe André, « Les introvertis au pouvoir », *Cerveau & Psycho*, n° 61, janvier 2014.

6. Susan Cain, *La Force des discrets – Le pouvoir des introvertis dans un monde trop bavard* », JC Lattès, 2013.

7. Christophe André, « Les introvertis au pouvoir », *op. cit.*

Notes

1. Paul Broca, *Sur le volume et la forme du cerveau suivant les individus et suivant les races* [1861], Kessinger Publishing 2010.

2. Pierre Bustany « Les neurones miroirs » *in* Boris Cyrulnik (dir.) *Comment fonctionnent nos émotions ?,* Philippe Duval Éditions, 2015.

3. *Ibid.*

4. Madhura Ingalhalikar *et al.,* « Sex differences in the structural connectome of the human brain », *PNAS*, vol. 111, nº 2, janvier 2014, p. 823-828.

5. Ruben C. Gur, Bruce I. Turetsky, Mie Matsui, Michelle Yan, Warren Bilker, Paul Hughett and Raquel E. Gur, « Sex differences in brain gray and white matter in healthy young adults : correlations with cognitive performance », Pennsylvania Medical Center, *The Journal of Neuroscience*, 15 mai 1999.

6. « Voyage dans le cerveau », site Futura Santé, 11 juin 2018.

7. Anita Williams Woolley et Thomas W. Malone, « What makes a team smarter ? More women », *Harvard Business Review*, vol. 89, nº 6, juin 2010, p. 32-33.

8. Hubert Guillaud, « Pourquoi certaines équipes sont-elles plus intelligentes que d'autres ? », *Le Monde*, 7 février 2015.

9. David Engel, Anita Williams Woolley, Lisa X. Jing, Christopher F. Chabris, Thomas W. Malone, « Reading the mind in the eyes or reading between the lines ? Theory of mind predicts collective intelligence equally well online and face-to-face », *PLOS ONE*, 16 décembre 2014.

10. Hubert Guillaud, « Pourquoi certaines équipes sont-elles plus intelligentes que d'autres ? », *op. cit.*

11. David Engel, Anita Williams Woolley, Lisa X. Jing, Christopher F. Chabris, Thomas W. Malone, « Reading the mind in the eyes or reading between the lines ? Theory of mind predicts collective intelligence equally well online and face-to-face », *op. cit.*

Notes

1. Viktor Frankl, *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie,* J'ai Lu, 2013.

2. Boris Cyrulnik, *Autobiographie d'un épouvantail*, Odile Jacob, 2014.

3. *Ibid.*

Notes

1. Thuy-Diep Nguyen, « Mort de Pierre Nanterme, ancien patron inattendu d'Accenture », *Challenges*, 31 janvier 2019.

2. Antoine de Saint-Exupéry, *Citadelle*, Gallimard, 1948.

Notes

1. Sophie Lecluse, « Emmanuel Faber, le nouveau patron de Danone, est-il un faux-gentil ? », *Capital*, 1er décembre 2017.

2. Interview d'Emmanuel Faber par Alexandra Bensaïd, France Inter, 25 avril 2019.

Notes

1. Ian H. Robertson, *The Winner Effect : The Neuroscience of Success and Failure*, Bloomsbury Publishing, 2013.

2. Entretien privé avec le professeur Philippe Damier, 29 juillet 2019.

3. Cité in Anne Guion, « Le pouvoir rend-il fou ? », Lavie.fr, 19 août 2016.

4. « Des pervers narcissiques au pouvoir », interview de Boris Cyrulnik, *Siné Hebdo*, 2010.

5. Présidente du Chili de 2006 à 2010, puis de 2014 à 2018, Michelle Bachelet fut la première femme à diriger le pays et la première présidente élue en Amérique du Sud.

Notes

1. Pascal Picq, *Qui va prendre le pouvoir ? Les grands singes, les hommes politiques ou les robots*, Odile Jacob, 2017.

2. *Ibid.*

3. Martin L. Hoffman, *Empathie et développement moral : Les émotions morales et la justice*, PUG, 2008.

4. Entretien privé avec Hélène Risser, 1er août 2019.

Notes

1. Sebastian Dieguez, « Les Ubus au pouvoir », *Cerveau & Psycho*, n° 110, avril 2019.

2. « Jean-Luc Mélenchon est-il (vraiment) un insoumis », reportage de Thomas Raguet, 2018.

3. Sebastian Dieguez « Les Ubus au pouvoir », *op. cit.*

4. *Ibid.*

Notes

1. Interview de Cédric Villani dans l'émission *La voix est libre*, France 3 Rhône Alpes, 28 avril 2014.

2. Interview de Cédric Villani, France Info, 25 juin 2018.

3. Site web Les-tribulations-dun-petit-zebre.com

Notes

1. « Gilets jaunes des ronds-points, Gilets jaunes des réseaux, même combat », *Libération*, 7 décembre 2018.

2. Sébastien Bohler, « Le gilet jaune, uniforme du peuple ? », *Cerveau & Psycho*, n° 107, 7 décembre 2018.

3. Pascal Picq, *Qui va prendre le pouvoir ? Les grands singes, les hommes politiques ou les robots*, *op. cit*.

Notes

1. *L'émission politique*, France 2, 14 mars 2019.

2. Alain Duhamel, « Européennes – Retour sur le débat de France 2 », *Libération*, 10 avril 2019.

Notes

1. Kevin Dutton, *The Wisdom of Psychopaths : Lessons in Life From Saints, Spies and Serial Killers*, Arrow Books, 2013.

2. Georges Nurdin, « Le côté obscur du leadership », *Capital*, 29 janvier 2019.

3. Paul Babiak et Robert D. Hare, *Snakes in Suits – When Psychopaths Go to Work*, HarperBusiness, 2007.

4. Les psychopathes représentent en France de 1 à 2 % de la population globale.

5. Sherree Decovny, magazine de l'institut Chartered Financial Analyst (CFA), 2012.

6. David Owen, *In Sickness and in Power, Illness in Heads of Power in The Last 100 Years*, Methuen Publishing, 2008.

7. David Owen, *The Hubris Syndrome, Bush*, *Blair and the Intoxication of Power*, Methuen Publishing, 2012.

8. Sebastian Dieguez, « Le syndrome d'hubris : la maladie du pouvoir », *Cerveau & Psycho*, nº 34, 30 novembre 1999.

9. *Ibid.*

10. Documentaire *Le Pouvoir nuit-il gravement au cerveau ?* par Hélène Risser et Hélène Fresnel, Public Sénat, mai 2018.

Notes

1. Dacher Keltner. « Ne laissez pas le pouvoir vous corrompre », *Harvard Business Review France*, 14 septembre 2017.

2. *Ibid.*

3. Hervé Monier, « En entreprise encore plus qu'ailleurs, toute personne qui a du pouvoir ne devrait (jamais) en abuser », Brandnewsblog.com, 12 novembre 2017.

4. Pascal Picq, *Qui va prendre le pouvoir ? Les grands singes, les hommes politiques ou les robots ? op. cit.*

5. *Ibid.*

6. Ezra Suleiman, Franck Bournois et Yasmina Jaïdi, *La Prouesse française. Le management du CAC 40 vu d'ailleurs*, Odile Jacob, 2017.

7. Quentin Périnel, « Le management "à la française" jugé par les étrangers », Le Figaro.fr « Décideurs », 11 avril 2017.

8. Sukhvinder S. Obhi, Jeremy Hogeveen et Michael Inzlicht, « Power changes how the brain responds to others », Wilfrid Laurier University & University of Toronto Scarborough, 2013-2014, *Journal of Experimental Psychology*, vol. 143, n° 2, p. 755-762.

9. Cité *in Le Pouvoir nuit-il gravement au cerveau ?*, *loc. cit.*

Notes

1. *Ibid.*

2. Interview de François Hollande à *L'Obs*, 4 mai 2017.

3. Documentaire *Le Pouvoir nuit-il gravement au cerveau ?* par Hélène Risser et Hélène Fresnel, *op. cit*.

4. *Ibid.*

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*

8. *Ibid.*

9. *Ibid.*

10. Entretien privé avec le docteur Bernard Anselem, juillet 2019.

Notes

1. Sébastien Bohler, *Le Bug humain*, Robert Laffont, 2019.

2. *Ibid.*

3. Les accusations de comportement sexuel abusif de la part de Harvey Weinstein seront rapportées par les journalistes Jodi Kantor et Megan Twohey dans le *New York Times* du 5 octobre 2017.

4. Sébastien Bohler, *Le Bug humain, op. cit.*

Notes

1. « Le grand entretien », France Inter, interview de Léa Salamé et Nicolas Demorand, 28 août 2018.

Notes

1. Baromètre Ethics & Boards 2018.

2. Camélia Echchihab, « La solitude des femmes au sommet de l'entreprise », *Les Echos*, 12 mai 2019.

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*

8. Entretien privé avec Camélia Echchihab, août 2019.

9. Klea Faniko, « Femmes de pouvoir, ennemies de la parité ? » *Cerveau & Psycho*, n° 88, avril 2017.

Notes

1. René Char, *Les Matinaux*, Gallimard, 1950.

Notes

1. « À voix nue » par Cécile Amar – « La défaite en politique, Olivier Faure », France Culture, 2 mai 2018.

2. « Jean-Luc Mélenchon est-il (vraiment) un insoumis ? », reportage de Thomas Raguet, *op. cit*.

3. « Jour de défaite : perdre en politique » par Grégory Magne, France 3, 5 mai 2018.

4. Valéry Giscard d'Estaing, *Le Pouvoir et la Vie*, Éditions Compagnie 12, 1988 et 1991.

5. « À voix nue », interview de Gilles Boyer par Marie-Laure Delorme, France Culture, 4 mai 2018.

6. Gilles Boyer, *Rase Campagne*, JC Lattès, 2017.

7. Cité *in* « Jour de défaite : perdre en politique » par Grégory Magne, *loc. cit*.

8. « À voix nue / La défaite en politique », interview de Manuel Valls par Cécile Amar, France Culture, 30 avril 2018.

9. « À voix nue / La défaite en politique », interview de Gilles Boyer par Marie-Laure Delorme, *loc. cit.*

10. Cité *in* « Jour de défaite : perdre en politique », *loc. cit.*

11. *In* « La nuit d'octobre », Alfred de Musset.

12. Cité *in* « Jour de défaite : perdre en politique », *loc. cit.*

13. *Ibid.*

14. *Ibid.*

15. *Ibid.*

16. *Ibid.*

Notes

1. « Hommes politiques : quelle reconversion ? », France 2, 23 août 2017.

2. « Hommes politiques : quelle reconversion ? », JT de France 2, 3 novembre 2014.

3. *Ibid.*

4. Entretien privé avec Hélène Risser, août 2019.

Notes

1. Rémi Clément, « Juppé, Wauquiez, LR… Le testament politique explosif de Virginie Calmels », *Challenges*, 24 février 2019.

Notes

1. « Dinard, ton univers impitoyable », Thibaut Boulais, TV Rennes, 4 avril 2017.

Notes

1. Gérald Karsenti, « Y a-t-il un gène du leadership ? », *op. cit*.

2. *Ibid.*

3. Georges Nurdin, « Le côté obscur du leadership », *Capital*, 14 mars 2019.

4. « La seule autorité possible est fondée sur la compétence », interview de Michel Serres par Christophe Labbé et Olivia Recasens, *Le Point*, 21 septembre 2012.

5. *Ibid.*

Notes

1. « Boris Cyrulnik démasque les héros », *Paris Match*, 29 mai 2016.

2. Anne Guion, « Le pouvoir rend-il fou ? », *op. cit.*

Notes

1. Edgar Morin, *La Méthode – Éthique*, tome 6, Le Seuil, 2004.

Notes

1. Interview d'Arsène Wenger, Brut.media, 2 juillet 2019.

2. Élodie Mielczareck, *La Stratégie du caméléon – S'adapter à tous les profils grâce à la communication non verbale*, Le Cherche-Midi, 2019.

3. Gérard Davet et Fabrice Lhomme, *Un président ne devrait pas dire ça – Les secrets d'un quinquennat*, Stock, 2016.

Notes

1. « À voix nue », interview de Manuel Valls par Cécile Amar, France Culture, 30 avril 2018.

2. Entretien privé avec Philippe Damier, août 2019.

3. Romain Gary, *Chien blanc*, Gallimard, 1970.

4. « À voix nue », interview de Gilles Boyer par Marie-Laure Delorme, *loc. cit.*

Notes

1. Étude « L'engagement et l'espace de travail dans le monde », Ipsos pour Steelcase, mars 2016.

Notes

1. Emmanuel Egloff, « Qui est Jean-Dominique Senard, le successeur de Carlos Ghosn ? », *Le Figaro*, 24 janvier 2019.

2. Muriel Jasor, « Jean-Dominique Senard : “Le sens et le pourquoi nourrissent la motivation” », *Les Echos*, 8 juin 2018.

Notes

1. Entretien avec Thierry Gallopin, maître de conférences ESPCI.

Notes

1. Intervention de Pierre-Marie Lledo au S3ODEON 2016.

Notes

1. Interview Florence Solari, *Le Point*, septembre 2013.

2. Intervention de Pierre-Marie Lledo, S3ODEON, *op. cit*.

Notes

1. Fabrice Midal, *Comment la philosophie peut nous sauver*, *22 méditations pour changer notre vie*, Flammarion, 2016.

2. Christophe André, « Leçons de méditation de pleine conscience », disponibles sur YouTube.

3. Élodie Mielczareck, *La Stratégie du caméléon, op. cit.*

Notes

1. Albert Camus, Préface à l'édition américaine de *L'Étranger*, 1955.